

Een IKC dat staat als een huis!

Hoe bouw je een duurzaam integraal kindcentrum?



NDAMENT: DE MISSIE EN VISIE

leren
inspireren

Een IKC dat staat als een huis!

Hoe bouw je een duurzaam integraal kindcentrum?

Spier ten Doesschate
Mark van der Pol

APS is een toonaangevend adviesbureau op het gebied van leren, onderwijsvormgeving, schoolontwikkeling, leiderschap, verbetering en verandering. Via advies, training, coaching, projectleiding en interim-management werken wij met bestuurders, leidinggevenden en leraren aan duurzame vernieuwing.

Onze aanpak is geënt op wetenschappelijke inzichten, deelname aan innovatieprojecten en ervaring met de praktijk van alledag.

Deze publicatie is ontwikkeld door APS voor ondersteuning van het regulier en speciaal onderwijs in opdracht van het Ministerie van OCW. APS vervult op het gebied van R&D (Research and Development) een schakelfunctie tussen wetenschap en onderwijsveld. Het is toegestaan om, in het kader van een educatieve doelstelling, niet bewerkte en niet te bewerken (delen van) teksten uit deze publicatie te gebruiken, zodanig dat de intentie en aard van het werk niet worden aangetast. Het is toegestaan om het werk in het kader van educatieve doelstellingen te verveelvoudigen, op te slaan in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar te maken in enige vorm, zoals elektronisch, mechanisch of door fotokopieën.

Bronvermelding is in alle gevallen vereist en dient als volgt plaats te vinden:

Bron: Doesschate, S. ten & Pol, M. van der (2013). 'Een IKC dat staat als een huis! Hoe bouw je een duurzaam integraal kindcentrum?' Utrecht: APS, in opdracht van het Ministerie van OCW.

Titel

Een IKC dat staat als een huis!
Hoe bouw je een duurzaam integraal kindcentrum?

Auteurs

Spier ten Doesschate en Mark van der Pol

Tekstbijdragen

Gerard van den Hoven, Margôt Koekkoek,
Joanneke Niels, Claartje Uitendaal,
Rachel van Vugt

Eindredactie

Geert van Duinhoven

Lay-out

Caro Grafico | Grafisch Ontwerp, Culemborg

Illustraties

Ward Nicolaas

Foto's

IKC De Bolster, Raalte
IKC Laterna Magica, Amsterdam

Project

R&D-project APS-PO 'Duurzaam ontwikkelen van een integraal kindcentrum 2011 - 2012'. Het project is uitgevoerd op twee locaties, te weten IKC De Bolster te Raalte en IKC Laterna Magica te Amsterdam.

© APS, Utrecht, oktober 2013

Voorwoord

Het (integraal) kindcentrum is in Nederland een relatief nieuw, maar aantrekkelijk verschijnsel voor directeuren van basisscholen en kinderopvangvoorzieningen. De directeuren zoeken elkaar steeds vaker op om tot intensieve samenwerking te komen. Dat doen ze met twee doelen voor ogen. Ten eerste willen ze voorzien in een dagarrangement voor de kinderen van tweeverdienende ouders. Maar bovenal willen ze in gezamenlijkheid de kinderen ondersteunen bij hun ontwikkeling, bij het vinden van hun plek in de wereld. In een integraal kindcentrum zijn de grenzen tussen onderwijs en opvang, tussen spelen en leren, tussen de taken van de leraar en die van de pedagogisch medewerker vervaagd. Ouders en kinderen hebben te maken met één pedagogische missie en visie, één organisatie, één regie, één team.

De vraag die de initiatiefnemers stellen is: We willen een kindcentrum worden, we hebben hiervoor goede redenen, maar hoe komen we daar? Hoe werken we aan integrale samenwerking? Help ons daarbij.

APS heeft de afgelopen drie jaar ervaring opgedaan in het bouwen van kindcentra. Ik bedoel geen fysieke kindcentra, geen gebouwen. De opdracht van APS was vooral om op een planmatige, systematische en waardengestuurde manier, samen met de directie en het personeel te bouwen aan het kindcentrum. De APS-adviseurs noemen dit 'het huis'. Daarbij putten de adviseurs uit bestaande kennis uit binnen- en buitenland, ze ontwierpen een model voor het huis – de verdiepingen en de kamers –, ze pasten het model stapsgewijs toe in de praktijk en leerden zo al doende of het model werkt zoals bedoeld. Met het ontwerp van het huis in de hand ondersteunden ze drie jaar lang intensief twee kindcentra bij hun ontwikkeling. Duidelijk werd dat beide kindcentra verschillende uitgangsposities hebben en verschillende processen doorlopen met tenslotte ook verschillende resultaten. Geen kindcentrum is gelijk en lokale ondersteuning is nodig en wenselijk. Maar de ontwerpaanpak, waarin praktijk en theorie elkaar ontmoeten, levert wel degelijk algemene richtlijnen en adviezen op over hoe u met elkaar kunt werken aan het huis.

De ervaringen in het werken met het huis, de kennis en inzichten, delen de APS-adviseurs met u in dit boek. U vindt hierin een schat aan bevindingen waarmee u in uw eigen praktijk uw voordeel kunt doen. Iedereen die op zoek is naar handvatten voor het bouwen van een eigen kindcentrum vanuit een stevige pedagogische basis, beveel ik deze studie dan ook van harte aan.

Jeannette Doornenbal,
Lector Integraal Jeugdbeleid aan de Hanzehogeschool Groningen

INHOUD

1	Inleiding	11
2	Wat is een IKC en waarom zouden we eraan beginnen?	15
2.1	Wat is een IKC?	15
2.2	Waarom een IKC?	16
3	Voordat we gaan bouwen	21
3.1	Interne en externe context	21
3.2	Wettelijke kaders en overlap	23
4	Het huis	27
4.1	Het fundament en de dragende muren	27
4.2	De bouwstenen	32
4.3	Het dak van het integraal kindcentrum: de borging	46
5	Leiding	53
6	Dankwoord	59
7	Literatuurlijst	63
	Bijlage	67
1	Veranderkundige principes	67
2	Praktische voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten	72
3	Rechtsvormen	75
4	Schematische weergave	77
5	Rekenmodel	78
6	Medezeggenschapsraad en oudercommissie	79
7	Competenties leiding IKC	81
8	Samenvatting van het onderzoek	82
9	Kijkwijzer	88
10	Voorbeeld van het programma	90
11	Situatiebeschrijving pilotlocaties	93

1 Inleiding

De laatste jaren is het begrip 'brede school' in Nederland een veelgebruikt begrip geworden. Volgens het in 2011 uitgegeven 'Jaarbericht brede scholen' (Oberon, 2011) bestaan er 1600 brede scholen in het primair onderwijs in Nederland en 400 in het voortgezet onderwijs. Wat er precies verstaan wordt onder 'brede scholen' is niet altijd even helder. Vaak gaat het om een vooral ruimtelijke clustering van meerdere openbare voorzieningen, zoals scholen, kinderopvang, bibliotheek en soms zelfs gezondheidszorg of maatschappelijk werk.

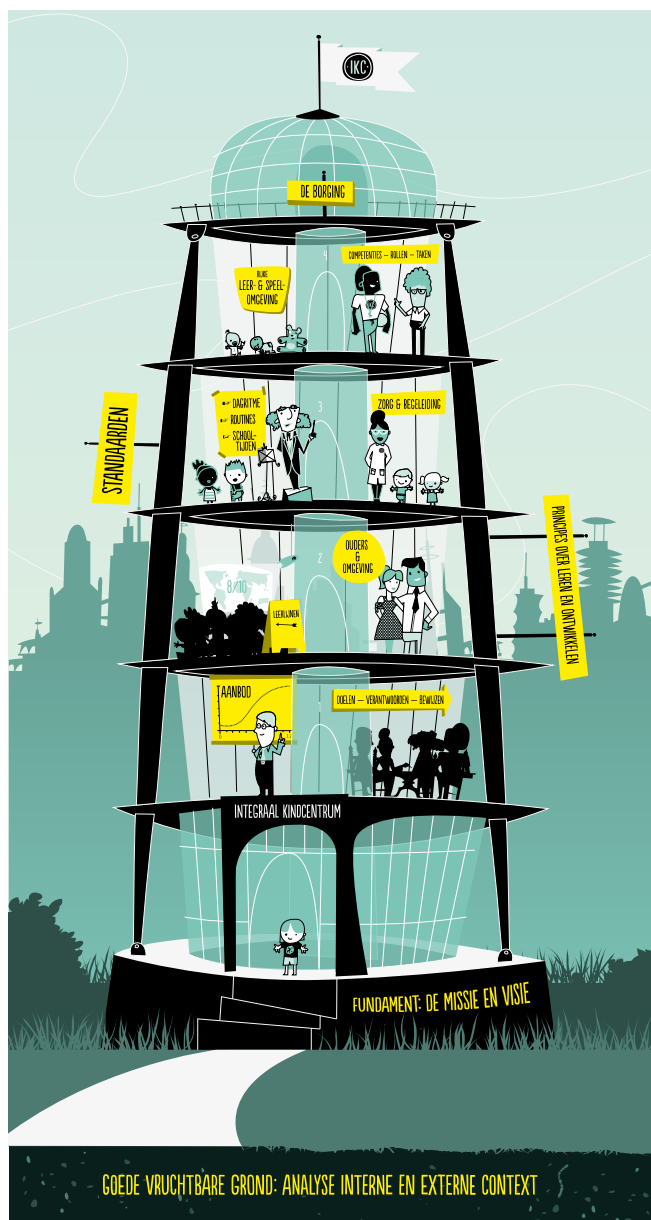
De veranderende samenleving geeft aanleiding tot het aangaan van nog verdergaande vormen van samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs. De meest vergaande vorm van samenwerking tussen scholen, kinderopvang en eventuele andere instellingen is een integraal kindcentrum of IKC. Hier werken onderwijs en minimaal kinderopvang op intensieve wijze samen. Samen vormen deze een goede plek om te leren en te leven: een plek om te groeien zonder grenzen.


De afgelopen jaren heeft APS samen met initiatiefnemers twee integrale kindcentra mogen ontwerpen en invoeren. Het was een zogenaamd 'Research and Development'-project dat gefinancierd werd door het Ministerie van OCW. De ervaringen uit dit project zijn de basis van deze publicatie.

Geïnspireerd door de aanpak van Wiggins en Mc Tighe (2007) hebben we bouwstenen ontworpen die nodig zijn om een IKC te ontwerpen. Deze bouwstenen hebben we uiteindelijk weergegeven in de vorm van een huis.

In deze publicatie vullen we de verschillende onderdelen van dit huis in en voorzien we ze van praktische voorbeelden. In hoofdstuk 2 starten we met de wereld waarin het IKC-huis staat: de maatschappelijke ontwikkelingen die bijdragen aan de vraag naar integrale kindcentra. In hoofdstuk 3 komen aspecten ter sprake waarvan u op de hoogte moet zijn voordat u begint te bouwen aan een IKC: hoe maakt u een goede contextanalyse en aan welke eisen moet u voldoen vanuit de wereld van de opvang en die van het onderwijs? Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 verder met het bouwproces zelf: van het fundament (de missie en visie), de dragende muren (standaarden en principes), de bouwstenen tot en met het dak: wat is er nodig om een stevig IKC neer te zetten? Wat moet u allemaal besluiten en vastleggen en hoe doet u dat?

Ten slotte besteden we in hoofdstuk 5 aandacht aan het leiderschap in een IKC. In deze publicatie treft u verschillende geel gearceerde tekstblokken. Deze verwijzen naar situaties op een van beide pilot-IKC's en dienen daarom als voorbeeld. De groene tekstvakken geven de specifieke kenmerken van een IKC, meestal in ver-



gelijking met gewone of brede scholen aan. De groen/blauwe  tekstvakken bevatten handige lijstjes en tips.

Naast deze hoofdtekst hebben we een groot aantal bijlagen bijgevoegd. In deze bijlagen staan praktische handvatten, zoals voorbeeldcontracten, modellen, zoals samenwerkingsvormen en achtergronden (gebruikte onderzoeksmodel en pilotbeschrijving). Tevens is er een uitgebreide bijlage met veranderingsconcepten, zoals wij die hebben toegepast bij het begeleiden van de pilots. Deze zijn uiteraard ook bruikbaar wanneer u met een eigen IKC aan de slag gaat.

Deze publicatie is bestemd voor iedereen die geïnteresseerd is in het tot stand brengen van een IKC.

In 2011 en 2012 heeft APS, tijdens het R&D-project twee pilotlocaties ondersteund bij het ontwerpen en invoeren van twee integrale kindcentra. Daarvoor zijn twee compleet verschillende locaties uitgekozen. Een van die locaties ligt in een stedelijk gebied waar een school bij betrokken is die het concept van natuurlijk leren hanteert: Laterna Magica in Amsterdam. De andere locatie ligt in een plattelands-gemeente waar een school met een leerstofjaarklassensysteem bij betrokken is: IKC De Bolster in Raalte. Voor een beschrijving van beide IKC's verwijzen we naar bijlage 11.

Hoofdstuk 2

Wat is een IKC en waarom zouden we eraan beginnen?



2 Wat is een IKC en waarom zouden we eraan beginnen?

In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van wat er in de Nederlandse samenleving in 2013 gaande is: waarom heeft een integraal kindcentrum (IKC) bestaansrecht en welke antwoorden geeft een IKC op hedendaagse vragen? Maar eerst de vraag: wat verstaan wij bij APS onder een IKC?

2.1 Wat is een IKC?

Een IKC is een ver doorontwikkelde brede school waarin basisonderwijs, kinderopvang en peuterspeelzalen inhoudelijk en organisatorisch samenwerken. Zij werken dagelijks in het primaire proces aan de ontwikkeling van kinderen van 0-12 jaar. Op basis van behoeften kan de samenwerking zich uitbreiden met vrijetijdsvoorzieningen, zorginstellingen en cultuurpartners.

Brede school of IKC?

Het essentiële verschil tussen veel brede scholen en een IKC is dat in een IKC niet alleen het gebouw en de praktische zaken worden gedeeld tussen de partners, maar dat er ook sprake is van een vergaande samenwerking op inhoudelijk gebied. In feite is het IKC praktisch gezien één organisatie terwijl de brede school vaak meerdere organisaties omvat met elk een eigen visie en missie. Kenmerkend voor de samenwerking tussen de kernpartners is dat de scheidslijnen tussen onderwijs, kinderopvang en peuterspeelzalen opgeheven zijn. In dit boek spreken we van een IKC wanneer er sprake is van één organisatie waar uiteenlopende professionals op basis van een gezamenlijke missie en visie werken aan de ontwikkeling van kinderen tussen 0 en 12 jaar.

Het IKC heeft de volgende kenmerken:

1. Eén missie en visie

Het IKC heeft één missie en één visie voor de hele organisatie. Iedereen die in het IKC werkt, draagt bij aan de missie van het IKC. Er is dan ook een gemeenschappelijke visie op de wijze waarop kinderen leren en zich ontwikkelen. Dit is het fundament van het IKC. Kinderen leren en spelen binnen en buiten schooltijd in het IKC en kunnen hier hun talenten in de volle breedte ontwikkelen.

2. 0-12 jaar

In het kindcentrum komen baby's, peuters, kleuters en kinderen tot en met 12 jaar. Zij worden vanuit een doorgaande ontwikkelingslijn gevolgd en er zijn individuele ontwikkelingsplannen.

3. Breed aanbod

Het IKC biedt onderwijs en opvang, maar ook sport, muziek, spel en zorg. Er zijn verplichte onderdelen, maar ook vrijwillige onderdelen waaruit ouders en kinderen kunnen kiezen.

4. De hele dag, het hele jaar open

Het kindcentrum is van 'zeven tot zeven' geopend. De dagindeling kenmerkt zich door een goede balans van inspanning en ontspanning, van veiligheid en uitdaging. In principe zijn IKC's het hele jaar door open. Eventueel bieden ze in overleg met ouders flexibele vakanties.

5. Eén organisatie met één team

Leerkrachten, pedagogen, pedagogisch medewerkers, vakleerkrachten en ondersteuners vormen één team. Zo nodig halen zij deskundigen van buiten. De organisatie heeft één leiding, één beleid en is waar mogelijk gehuisvest in een multifunctioneel gebouw.

6. Eenduidige communicatie met ouders

Ouders hebben met één organisatie te maken. Ze hoeven niet apart afspraken te maken met de school, de kinderopvang of peuterspeelzaal. Er is één aanspreekpunt.

Film

De bovenstaande kenmerken heeft APS samen met de initiatiefgroep Andere Tijden in onderwijs en opvang opgesteld. Deze kenmerken zijn ook de basis voor de gezamenlijk geproduceerde film: 'De toekomst uitvinden. Kindcentra in beeld':

<http://youtu.be/29J9xFpALmQ>



De nieuwe organisatie is dus niet meer enkel 'school' of enkel 'opvang'. En u kunt dus ook overwegen om de functies van leerkracht en pedagogisch medewerker een andere naam te geven. Om de eenheid te bevorderen zijn er dan dus alleen medewerkers van een IKC'. Er zijn medewerkers die allemaal een verschillende taak vervullen, zoals het verzorgen van onderwijs of het begeleiden van opvang of activiteiten. In de nieuwe taal is het samengaan van de organisaties een gegeven: er is één team met één leiding met één beleid en iedereen werkt de hele dag samen aan de uitwerking van die ene missie! Het hanteren van nieuwe termen helpt het integraal kijken naar de nieuwe organisatie. Zo spreken we niet langer meer van een leerlingvolgsysteem, maar bijvoorbeeld van een (kind)volgsysteem; niet over een schoolleider, maar bijvoorbeeld over een IKC-leider; niet over schooltijden, maar bijvoorbeeld over openingstijden of dagritme.

2.2 Waarom een IKC?

Antwoord op maatschappelijke veranderingen

De omstandigheden waarin kinderen opgroeien veranderen. Tot 2055 zal er een grote behoefte zijn aan arbeidskrachten, dus zullen zowel mannen als vrouwen buitenshuis werkzaam zijn. Daar komt bij dat vrouwen steeds vaker een opleiding hebben genoten en daar dan ook graag in werkzaam zijn. Door het wegvallen van vertrouwde sociale netwerken, is er minder vanzelfsprekende sociale steun en zijn gezinnen meer op zichzelf aangewezen. Bovendien groeien steeds meer kinderen op in een éénouder- of samengesteld gezin en door deze kleinere gezinnen ontstaan er steeds minder relaties met neven en nichten etc. Dit leidt volgens Van Engelen (2011) tot vereenzaming en atomisering van de samenleving. In die situatie kan het integraal kindcentrum betekenis hebben: het kan de plek worden waar je samen met anderen opgroeit: het IKC geeft de ontwikkeling van relaties nieuwe kansen.

"Niet alleen de wereld waarin kinderen opgroeien verandert, ook worden er tegenwoordig andere eisen gesteld aan de ontwikkeling van kinderen. Kinderen van nu moeten kennis vergaren, media-wijs worden, zich een gezonde leefstijl eigen maken, emotioneel stabiel zijn, sociaal wellevend, het beste uit zichzelf halen, een democratisch burger worden. Deze veranderingen hebben gevolgen voor de inrichting van opvang en onderwijs en vragen om betere afstemming in de zogenaamde 'doorgaande lijn' en bovenal vragen zij om een breed en rijk aanbod." Uit: 'Opgroeien doe je maar één keer' (J. Doornenbal, 2012).

Het tegengaan van versnippering

Door de toename van het aantal buitenshuis werkende moeders nemen kinderen vaker deel aan de kinderopvang en buitenschoolse opvang. Als gevolg van de scheiding tussen opvang en onderwijs is de dag van kinderen versnipperd en moeten ouders heel wat organiseren om voor goede opvang en vrijetijdsbesteding van hun kinderen te zorgen.

De afgelopen jaren hebben scholen en andere maatschappelijke instellingen zich ingezet voor de inrichting van betere dagarrangementen voor kinderen. Doel was een einde te maken aan deze versnippering van de schooldag, waarin onderwijs wordt afgewisseld met voorschoolse, tussenschool-

se en naschoolse opvang. Een oplossing daarvoor is de invoering van andere schooltijden, waarbij geen tussenschoolse opvang meer nodig is. Inmiddels hebben honderden scholen dat idee omarmd.

Een logisch vervolg hierop is de inrichting van een kindcentrum waarin onderwijs en kinderopvang samen werken aan de ontwikkeling van kinderen van 0 tot 12 jaar. Deze samenwerking kan veel toegevoegde waarde bieden, en dan gaat het niet alleen om praktische voordelen als het gemak van één adres. Ook de pedagogische ideologie komt veel beter tot uiting als er geen knip bestaat tussen de verschillende vormen van opvang en onderwijs.

Beter benutten van de tijd

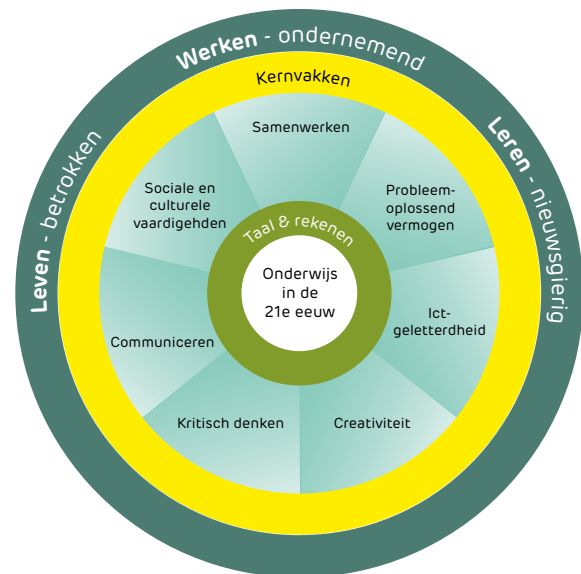
In Nederland gaan basisschoolkinderen 940 uren per jaar verplicht naar school. In een gewone schoolweek blijven er dan dagelijks enkele uren over voor andere activiteiten dan school, eten en slapen. Wat te doen met deze tijd? Kunnen we die tijd niet benutten om tegemoet te komen aan de eisen die gesteld worden aan onderwijs en opvang als gevolg van veranderingen in het gezin en de samenleving (Doornenbal, 2012). Denk hierbij aan meer opvoedtaken bij onderwijs en opvang waarbij ook aandacht is voor burgerschapsvorming en leren samenleven.

Verrijking van het onderwijs

Prof. dr. Biesta laat in zijn boek 'Goed onderwijs en de cultuur van het meten', (2012) zien dat de school een bedrijf is geworden waar leerresultaten moeten worden geproduceerd. Pedagogische waarden hebben plaats gemaakt voor economische waarden: de school moet effectief zijn, efficiënt gemanaged worden en klantgericht optreden. Dit heeft ertoe geleid dat we de school vooral als een kwalificatie-instituut zien. Biesta wijst erop dat ook andere processen plaatsvinden: socialisatie en persoonsvorming. Die drie processen of functies zijn geen afzonderlijke aspecten van onderwijs, maar eerder overlappende, met elkaar verbonden processen. Vooral de laatste twee processen zijn volgens Biesta te weinig ontwikkeld in het onderwijs en zouden in het onderwijs van nu en in de toekomst een prominentere rol moeten spelen. Het IKC zou dit brede aanbod kunnen bieden.

Ontwikkeling van een kind

De pedagogische vraag bij uitstek is: Wat willen we aan de jongere generatie aan- en overdragen en waarom willen we dat? Daarbij gaat het niet alleen om de behoefte van de samenleving en de maatschappij, kortom om de wereld, maar juist ook om de behoefte van het unieke kind. Welke kennis en vaardigheden heeft een kind nodig in de 21^e eeuw? Diverse onderzoeken over de 21st century skills zijn het eens over het volgende: leren in het perspectief van de 21^e eeuw vraagt bewuste aandacht voor het ontwikkelen van samenwerkend oplossen, kritisch denken, communiceren, sociale en culturele vaardigheden en ICT-geletterdheid (zie figuur 1).



Figuur 1: Model van Voogt, Kennisnet (2010) over het onderwijs in de 21^e eeuw

Een integraal kindcentrum kan een antwoord zijn op deze veranderingen omdat het door zijn geïntegreerde setting beter tegemoetkomt aan de drie functies van het onderwijs zoals Biesta die onderscheidt. Ook is het werken aan de 21st century skills makkelijker vorm te geven in een multidisciplinair team dan in een traditionele onderwijssetting waarin de tijd van het onderwijs vaak grotendeels wordt ingezet op de basisvakken. Tot slot gaat de ontwikkeling van een IKC vaak gepaard met een nieuwe huisvesting en de mogelijkheid om een nieuwe organisatie in te richten. In die context is het relatief makkelijker om zaken anders aan te pakken en beter aan te sluiten bij de kennis en competenties waarvan internationaal wordt verwacht dat zij van wezenlijk belang zijn in de socialisatie, de persoonsvorming en de uiteindelijke arbeidstoeleiding van kinderen en jongeren.



Kindcentrum Laterna Magica



3 Voordat we gaan bouwen

Voordat het besluit valt om te gaan bouwen aan een IKC, moet er eerst een goed beeld zijn van de interne en externe context van het (op te richten) IKC en de wettelijke kaders voor onderwijs en opvang. De bezinning op deze punten is noodzakelijk omdat ze de bouwvoorschriften bepalen op grond waarvan we het IKC kunnen gaan 'bouwen'.

3.1 Interne en externe context

Bij de start van het bouwen van een huis krijgt een architect bouwvoorschriften mee van de opdrachtgever: wat voor type huis moet het worden, in wat voor omgeving komt het te staan, wat voor bewoners gaan er wonen, wat zijn hun wensen en behoeften? Om een IKC te kunnen bouwen, moet u dus weten voor wie het gebouwd wordt, wie er gebruik van gaan maken en wat hun achtergrond en behoeften zijn. En natuurlijk moet het nieuwe 'huis' voldoen aan de wettelijke verplichtingen en aansluiten bij de landelijke en lokale ontwikkelingen.

In een bestaande context waar u al in een gebouw zit (al dan niet tezamen met uw partners) is dit voor een groot deel een gegeven. De school, de kinderopvang, het peuterspeelzaalwerk etc. hebben al te maken met een groep kinderen en hun ouders die veelal uit de omgeving komen: de wijk, de buurt, het dorp waar de voorziening staat. In een nieuw te bouwen wijk/gebied is dat wat minder helder, maar er is wel informatie. Zoals wat voor type woningen komen er te staan: dure koopwoningen of sociale woningbouw? Is het een landelijke of stedelijke omgeving? Zijn er nog meer scholen gepland en zijn er meer kinderopvangorganisaties actief? En als gevolg daarvan: wat voor kinderen verwachten we in ons nieuwe kindcentrum?

Het is belangrijk om ook gedurende het proces deze kennis steeds mee te nemen. Veel van deze informatie is vaak intuïtief en onbewust wel paraat. Door de context expliciet te verkennen en deze te delen met de toekomstige partners, ontstaat er een mooi startpunt voor het ontwerp. Het model IKC-ontwerp is hiervoor een handig hulpmiddel.

Kindcentrum Laterna Magica is gestart in de nieuw gebouwde wijk IJburg in Amsterdam. Er waren nog geen huizen, voorzieningen etc. toen gestart werd met het programma van eisen. Wel was een aantal factoren bekend:

- Vooral bouw van relatief dure koopwoningen in de omgeving van de geplande locatie.
- De plek (dicht bij de stad, volop ruimte) is vooral interessant voor jonge gezinnen.
- Veel toekomstige bewoners zijn tweeverdieners die behoefte hebben aan goede opvangvoorzieningen die aansluiten op school.
- Het stadsdeel wil een levensbestendige wijk waar geen 'drempels' zijn voor bepaalde groepen inwoners.
- Het schoolbestuur wil een vernieuwend concept om daarmee onderscheidend te zijn, zodat de ouders iets te kiezen hebben.
- De kinderopvang is actief bezig met het ontwikkelen van een nieuwe visie op 'groei' van kinderen.

Het gaat om zo veel mogelijk objectieve informatie. Om een goed beeld van de interne context te krijgen is het goed om onderstaande punten te bespreken. Bedenk daarbij dat onderstaande lijst lang niet uitputtend is en dat er ook onderwerpen in staan die voor uw context niet van toepassing zijn. Dit laatste geldt met name voor de lijst over de externe context.

Interne context van de organisatie

Kinderen

- Achtergrond van de kinderen: cultureel, sociaal-economisch etc.
- Scores/ontwikkeling van de kinderen

Ouders

- Type ouders: sociaal-economische situatie, scholingsniveau, taalniveau, geloofsovertuiging
- Mate van betrokkenheid bij kindgesprekken, bij ouderavonden, participatie

Team

- Opbouw team: leeftijd, dienstjaren, kenmerken
- Leiding: achtergrond, aantal dienstjaren voor deze locatie

Bestuur/directie

- Visie/strategie van de organisatie
- Financiën

Gebouw

- Staat en leeftijd van het huidige gebouw
- Ruimten in het gebouw: te veel of te weinig, type ruimten, zoals speelruimte, handvaardigheidsruimte, keuken

Samenwerkingspartners

- Met welke partijen is al een samenwerking en welke afspraken zijn daarover gemaakt?
- Welk aanbod leveren de samenwerkingspartners?

Externe context van de organisatie

Concurrenten

- Welke 'concurrenten' zitten er in de omgeving: hoe profileren zij zich, welke doelgroep, visie?
- Waar in de omgeving bevinden zij zich?

Voorzieningen

- Welke voorzieningen zijn er in de omgeving? Denk aan bibliotheek, theater, winkels, buurthuis, muziekschool, zwembad, etc.

Bewoners in de omgeving

- Wat voor type mensen wonen er in de omgeving: sociaal-economisch, leeftijd, wel/geen kinderen, éénoudergezinnen?
- Hoe zijn de demografische ontwikkelingen in de wijk de komende jaren?

Overheid

- Wat is de visie en het beleid en wat zijn de plannen van de gemeente voor de stad, het dorp, de kern of de wijk?
- Wat zijn de (mogelijke) gevolgen daarvan voor de opvang, het onderwijs en een eventueel IKC?
- Met welke personen en partijen bestaan er al relaties?

Wanneer u voor uw organisatie deze informatie helder hebt, kunt u samen met uw toekomstige samenwerkingspartners de informatie uitwisselen. Daarbij kunt u kijken naar:

- Wat valt op?
- Waar zitten de overeenkomsten?
- Waarin verschillen we?

Belangrijk is om met elkaar te bespreken wat de behoeften zijn van de (toekomstige) 'klanten' (de ouders en kinderen):

- Wie zijn onze gemeenschappelijke 'klanten' (ouders en kinderen)? Wat zijn hun kenmerken en behoeften?
- Willen we meer kinderen/ouders of een andere type kinderen/ouders betrekken? Zo ja, waarom en welk dan? Hebben die kinderen/ouders daar ook behoefte aan? Wat betekent dit voor de profilering?

Vervolgens zult u met elkaar bespreken wat de gezamenlijke wensen zijn:

- Hebben we overeenkomsten in onze visie op leren en ontwikkelen van kinderen?
- Hoeveel draagvlak en commitment komt er vanuit de verschillende organisaties?
- Hoeveel draagvlak is er bij de teams (voor zover deze al bestaan)?
- Willen we bepaalde voorzieningen in de buurt hebben? Waarom en welke zijn dit?

3.2 Wettelijke kaders en overlap

"De kinderopvang en peuterspeelzalen en het basisonderwijs vallen onder verschillende wettelijke kaders. Het basisonderwijs valt onder de Wet op het primair onderwijs (1985); de kinderopvang onder de Wet kinderopvang (2005). Het peuterspeelzaalwerk heeft geen wettelijk kwaliteitskader. Maar de sector onderschrijft wel het pedagogisch kader 0-4-jarigen. In 2010 is de wet OKE (Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie) aangenomen, die inzet op de harmonisatie van de kinderopvang van 0-4-jarigen en het peuterspeelzaalwerk. De wet stimuleert vrijwillige samenwerking tussen de voorzieningen voor jonge kinderen." Uit: 'Opgroeien doe je maar één keer' (J. Doornenbal, 2012).

Wanneer u aan de slag gaat met een IKC moet u gewoon aan alle wettelijke voorschriften voldoen: u heeft straks tenslotte een organisatie die én onderwijs én opvang verleent.

Onderwijs

In de Wet op het primair onderwijs staat dat het onderwijs een ononderbroken ontwikkeling van kinderen mogelijk moet maken, en wel op een breed terrein. De wet onderscheidt verschillende ontwikkelingsgebieden: cognitief, creatief, sociaal en lichamelijk. In de kernvakken wordt aandacht besteed aan deze gebieden. Die kernvakken zijn rekenen en wiskunde, taal, wereldoriëntatie, creatieve vakken, sociaal-emotionele vorming, levensbeschouwing en bewegingsonderwijs. Aandacht voor burgerschapsvorming en sociale integratie is in 2006 aan de wet toegevoegd.

Het schoolbestuur bepaalt de maximale lengte van de schooldag en de urenverdeling tussen onderbouw en bovenbouw. Het schoolbestuur bepaalt verder het lesrooster en de pauzetijden en is verplicht om voor-, tussen- en naschoolse opvang te bieden als ouders dat wensen. De school bepaalt zelf hoe leerlingen het niveau van de kerndoelen halen.

Naast kerndoelen gericht op kwalificatie heeft onderwijs een functie in socialisatie en personalisatie. De wijze waarop scholen daar invulling aan geven mogen zij zelf bepalen. Dit is vaak verwoord in de missie/visie van de school.

De meest gebruikte toets is de Cito-toets. De toets is gericht op rekenen, taal en studievastigheden. De schoolinspectie beoordeelt de kwaliteit op basis van kwaliteitscriteria.

De kinderopvang

De kinderopvang moet wettelijk voorzien in:

- Samenwerken met ouders.
- Bieden van veiligheid en verbondenheid.
- Socialisatie en overdragen van waarden en normen.
- Verwerven van sociale en persoonlijke competenties.

Kinderopvangorganisaties zijn zelf verantwoordelijk voor:

- Ontwikkeling en uitwerking van pedagogische basisdoelen. Daarvoor biedt het pedagogisch kader 0-4 jaar en 4-12 jaar een richtinggevend raamwerk.
- Iedere kinderopvanglocatie dient een pedagogisch beleidsplan op te stellen.

Zicht op opbrengsten en toetsing van de kinderopvang:

- De inspectie voor de kinderopvang verricht onderzoek naar de kwaliteit van de kinderopvang op basis van opgestelde kwaliteitscriteria.

De kinderopvang en het basisonderwijs hebben dus een eigen wettelijke opdracht, maar kunnen elkaar wel heel goed versterken. Denk daarbij aan:

- Een doorgaande ontwikkeling van kinderen.
- Opsporen en 'wegwerken' van (taal)achterstanden in een zo vroeg mogelijk stadium.
- Samenwerking met ouders.
- Overdragen van waarden en normen en ontwikkelen van sociale en persoonlijke competenties.



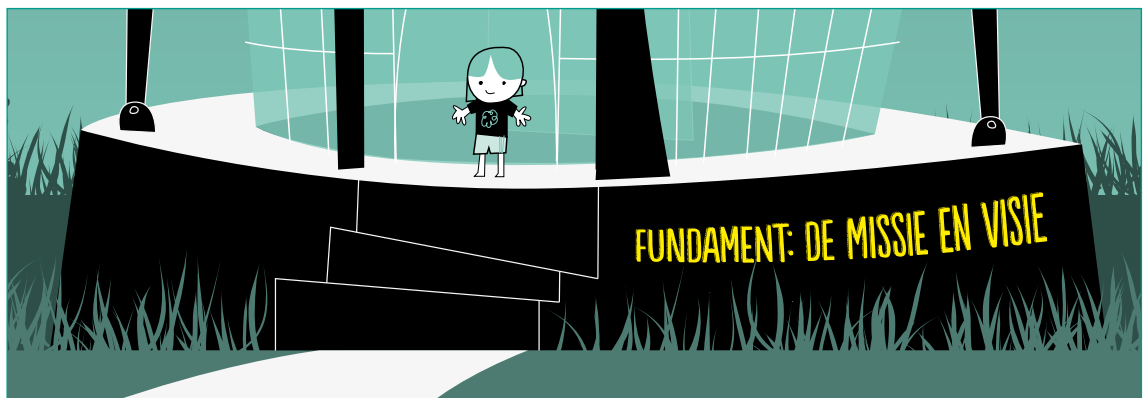
GOEDE VRUCHTBARE GROND: ANALYSE INTERNE EN EXTERNE CONTEXT

4 Het huis

Als u een goed beeld heeft van wat een IKC is, wanneer u een goed zicht heeft op de interne en externe context en u weet dat een IKC een relevant antwoord kan zijn op de huidige maatschappelijke context, dan kunt u gaan bouwen. In dit hoofdstuk bouwen we het IKC op vanaf de grond (de missie en de visie), via enkele dragende muren (standaarden en principes), de bouwstenen en ten slotte het dak met de financiën, de huisvesting, het personeel en de borging middels beleid, systemen en documenten.

4.1 Het fundament en de dragende muren

4.1.1 Het fundament: de missie en visie



Wezenlijk in de aanpak van Wiggins en McTighe (2007) is dat een organisatie een goed gedragen en door iedereen gekende missie moet hebben. Deze missie moet zijn uitgewerkt tot een visie en langzaamaan steeds verder worden uitgewerkt in de praktijk van alledag. Vooral in een IKC is het formuleren van een gezamenlijke missie en visie van wezenlijk belang. Er werken immers op zijn minst twee verschillende typen organisaties samen, die vaak aanvankelijk verschillende opvattingen hebben over leren, ontwikkelen en soms ook over de pedagogische aanpak. En toch zouden al die medewerkers zich ieder moment van de dag verantwoordelijk moeten voelen voor hun bijdrage aan de missie van de organisatie.

Missie

Als het goed is heeft elke school en elke kinderopvang een missie. Kenmerk van een IKC is dat er één gedeelde missie is. Dat is dus iets anders dan twee missies onder één dak.

In het project 'Duurzaam ontwikkelen van kindcentra', bleek dat er verschillende opvattingen bestaan over wat een missie is en wat een visie is. Daarom zijn we in de literatuur gedoken om helder te krijgen wat we onder missie en wat we onder visie willen verstaan. We maakten daarbij gebruik van enkele wetenschappelijke publicaties: Bart, 1999; Weggeman, 2008; Ofman, 1996 en Keuning, 2007.

Weggeman vindt dat een missie (hij noemt dat collectieve ambitie) uiting moet geven aan wat de medewerkers in de organisatie willen betekenen voor elkaar en voor de samenleving. Deze ambitie moet breed gedragen zijn en inspirerend en enthousiasmerend zijn ('waarom kan ik trots zijn om hier te werken').

Ofman ziet een organisatie als een zogenaamde 'spirituele eenheid met een ziel'. In een dergelijke bezielde organisatie is elk teamlid zich bewust van de:

Historie	waar wij vandaan komen (de interne en externe context)
Waarden	van waaruit wij denken
Missie	waarom wij bestaan
Visie	waarheen wij op weg zijn
Energie	waardoor wij 'bewegen'
Structuur	waarlangs wij werken
Middelen	waarmee wij realiseren
Cultuur	waarin wij leven

De waarden en de daaruit afgeleide missie en visie geven volgens Ofman antwoord op de zingevingsvragen binnen een organisatie. De missie is dan datgene waartoe de organisatie zich geroepen voelt bij te dragen vanuit waarden. In zijn ogen moet dit geen kwantitatief doel zijn. Een visie is volgens hem een beeld van datgene wat de organisatie aan het creëren is. Deze is altijd toekomstgericht.

Een visie is:	Een visie levert op:
Realiseerbaar	focus
Authentiek	enthousiasme
Verrijkend	zingeving
Inspirerend	commitment
Toekomstgericht	creatieve spanning

Wat APS betreft is een visie een ideaal dat focus geeft aan een organisatie. Het beschrijft de gedroomde toekomst en is daardoor inspirerend en authentiek. Het is dus een speciale opdracht of taak waar de organisatie voor gaat (wij zijn op de wereld om...) en laat zien waar deze voor staat, waar de organisatie naar streeft en wat het ideaal is binnen een verantwoordelijkheidsgebied. Een missie geeft dus ook aan waartoe de organisatie zich binnen haar werkgebied geroepen voelt bij aan te dragen vanuit de gezamenlijke waarden. De visie is het plan om de missie te realiseren.

Hoe kom je tot een missie en een visie?

In een bijeenkomst met het team werken de medewerkers aan een eerste verkenning van de missie. Het is van belang dat zo veel mogelijk medewerkers van het IKC (dus de 'school'mensen en de 'opvang'mensen) daarbij aanwezig zijn. Aan het eind van deze eerste bijeenkomst melden mensen zich aan die op grond van de ervaringen tijdens deze eerste bijeenkomst willen helpen om tot een eerste conceptmissie te komen. Deze werkgroep ontwerpt dan, op grond van alles wat in de teambijeenkomst is besproken, een conceptmissie. Deze conceptmissie wordt tijdens een tweede bijeenkomst in het team besproken en vastgesteld. In bijlage 10 staat een voorbeeld van zo'n dag beschreven. De praktijk leert dat IKC's ook vaak nieuw te bouwen locaties betreffen, die nog geen team hebben. Dan is het belangrijk om in ieder geval de leiding verantwoordelijk te maken voor de missie en de visie. Deze zijn dan leidend voor de aanname van personeel.

IKC De Bolster kwam tot de volgende missie:

Binnen ons IKC hoort iedereen er op eigen wijze bij.

Zo helpen wij kinderen hun talenten in brede zin te ontdekken en te ontwikkelen zodat ze ook anderen zullen erkennen en waarderen. Het uiteindelijke doel is dat kinderen bewust kunnen kiezen voor een passende loopbaan; zij hebben een rugzak op die hen helpt de wereld te ontdekken.

- School/het IKC doet ertoe.
- Je leert hier altijd.
- De blik wordt verbreed, breder dan Raalte.
- Veel aandacht voor sociaal-emotionele competenties en welbevinden.

Nadat deze missie is vastgesteld, heeft de IKC-leiding ervoor gezorgd dat de missie op allerlei manieren in de aandacht van de teamleden kwam. Zo zaten er papiertjes met de missie en visie tussen de toiletrol, kwam de missie geprojecteerd op de digiborden als men de projector aanzette etc.

Ook heeft de leiding het team laten nadenken tijdens de studiedag: als dit nu jullie missie is, wat gaan we dan over enige tijd in jullie IKC zien? Bovendien hebben de teamleden uiteindelijk de missie op allerlei plaatsen in de school opgehangen.

Verder heeft de IKC-leiding aandacht besteed aan de missie/visie tijdens de functioneringsgesprekken. Een punt van gesprek is dan: Hoe zie ik de missie en visie in jouw praktijk? Wat gebeurt daar dan?

Op een gelijksoortige wijze zijn we te werk gegaan met IKC Laterna Magica in Amsterdam.

IKC Laterna Magica kwam uit op de volgende missie:

Wij ontdekken en ontwikkelen elke splinter talent, zodat kinderen de toekomst kunnen uitvinden.

Vervolgens gingen de teams aan de hand van deze missie 'experimentjes' of 'proeftuintjes' bedenken die vorm kunnen geven aan deze missie. Daarbij was het goed genoeg als een leerkracht uit groep 8 (soms voor het eerst van zijn leven!) eens ging kijken bij de kinderopvang. Maar er zijn in de praktijk ook experimentjes gedaan met kinderen van groep 7 die gingen voorlezen bij de opvang, middenbouw kinderen die de konijnen eten gaven en zelfs kinderen die meehielpen bij het verzorgen van de kinderen uit de opvang. En ook het Sinterklaasfeest werd gezamenlijk gevierd. Het ging er in deze fase dus om dat alle medewerkers leren handelen vanuit de gezamenlijke missie en dat ze elkaar leren kennen. Deze ervaringen zijn teruggebracht in het team. Op die manier werden langzaam de principes van waaruit men wil handelen duidelijk en ontstond al werkend een visie. Bijvoorbeeld: Kinderen leren meer als binnenschools en buitenschools leren op elkaar aansluiten.



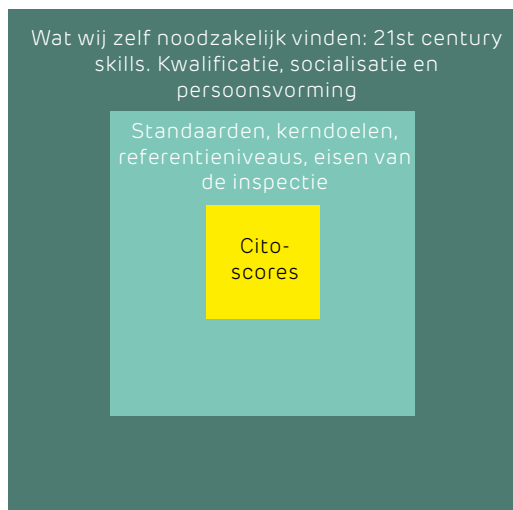
4.1.2 Eerste dragende muur: de standaarden



Onderwijs en opvang moeten beide voldoen aan een aantal standaarden. In hoofdstuk 3.2 zijn de wettelijke kaders aangegeven voor onderwijs en kinderopvang. Binnen deze vereisten moeten zowel kinderopvang als basisonderwijs zich bewegen. Het is echter wel de vraag of een integraal kindcentrum zich wil beperken tot deze standaarden of dat een IKC een aanbod doet dat breder is dan de standaarden. Het is aan elk IKC om zelf te bepalen binnen welk 'venster' het de doelen wil stellen en hoe het IKC zich daarover wil verantwoorden.

In het Nederlandse onderwijs staan de kerndoelen centraal. De kerndoelen zijn streefdoelen die aangeven waarop basisscholen zich moeten richten bij de ontwikkeling van hun leerlingen. Met andere woorden: het kader waaraan iedere school moet voldoen; in onderstaande

illustratie het middelste kader. Echter, over het algemeen wordt slechts een deel (circa 30%) door het onderwijs zelf getest door middel van het LOVS (leerlingontwikkelvolgsysteem). Ook de Inspectie van het Onderwijs richt zich met name op dit binnenste kader. Het buitenste kader is meer dan de lessen en de cijfermatige opbrengsten. Het gaat over welbevinden, veiligheid, vaardigheden als oplossingsstrategieën, kritisch burgerschap, sociale competenties etc. Dit buitenste kader is waarop veel basisscholen óók een belangrijke opdracht voor zichzelf zien.



4.1.3 Tweede dragende muur: principes over leren en ontwikkelen



School en kinderopvang moeten het met elkaar eens worden over een aantal principes over leren en ontwikkelen. Ten eerste moeten teamleden het erover eens zijn wat leren is: is dat alleen schools leren, of kiest de groep voor een bredere definitie van leren? Ettekooven & Hooiveld (2010) zeggen daarover: "Leren en ontwikkeling hebben veel met elkaar te maken en zijn in een aantal opzichten zelfs elkaars synoniem." Bij beide spelen de hoofdkenmerken van bepaalde leeftijdsgroepen een belangrijke rol:

- **Jonge kinderen en spel:** eerste stappen op weg naar autonomieverwerving en persoonlijkheidsontwikkeling. Het jonge kind experimenteert en spel speelt daarbij een grote rol.
- **Schoolkinderen en verzamelen:** kinderen verzamelen in deze leeftijd dingen en kennis. Interesse en betrokkenheid bij de buitenwereld worden steeds groter. In deze fase begint het formele leren. In deze periode spelen nieuwsgierigheid en taalontwikkeling een grote rol. Ook speelt dan de vormgeving van gewetensontwikkeling, eigen verantwoordelijkheid en morele waarden.

- **Pubers en erbij horen:** veel belangstelling voor hoe je eruitziet en hoe je overkomt. Pubers kunnen zeer op zichzelf gericht zijn.
- **Jongvolwassenen en eigen keuzes maken:** weer een fase van experimenteren en zelf ontdekken.
- **Volwassenen en zelfverantwoordelijkheid:** de volwassene kiest zelf wat hij of zij wil leren.

Leren en ontwikkelen gaan samen

In een gewone of brede school is leren over het algemeen 'schools': binnen schooltijd, in lessen of met taken. Tijdens een reguliere opvang is er met name tijd voor ontspanning, sport- en spelactiviteiten. In een IKC is er een duidelijk plan over binnen- en buitenschools leren. Kinderen leren overal, ook tijdens ontspanning. Kortom, er worden leerlijnen vastgesteld en daarna wordt bepaald bij wie en met wie bepaalde onderdelen van die leerlijnen het beste aangeboden kunnen worden.

Ettekoven & Hooiveld (2010): "Leren is het verwerven van kennis en vaardigheden." De begrippen kennis en vaardigheden zijn volgens hen niet strikt te scheiden. "Kennis verwijst naar weten. Vaardigheden hebben vooral te maken met doen, met handelen." De auteurs onderscheiden betekenisvolle kennis en zinvolle kennis. Betekenisvolle kennis is kennis waar de lerende persoon betekenis aan kan geven, zodra hij het belang van die kennis in kan zien voor zichzelf. De zinvolheid van de kennis wordt bepaald door de samenleving (maatschappij beroepsbeoefenaren, het belang voor het sociaal-maatschappelijk functioneren). De auteurs onderscheiden sociale vaardigheden, lichamelijke vaardigheden, het hanteren van gereedschap en taalvaardigheden. Maar vaardigheden hebben ook te maken met kennis: "je moet weten wat je moet doen".

Ettenkoven & Hooiveld onderscheiden twee grote onderwijskundige leertheorieën binnen het onderwijs:

- Het behaviorisme: mensen passen hun gedrag aan aan de omgeving. De omgeving biedt aanleiding om iets te doen of te laten (stimulus). Aan de reactie van de omgeving op zijn gedrag merkt het individu of het succesvol is of niet (respons). Succesvol gedrag wordt herhaald, minder succesvol gedrag dooft uit. Dit soort onderwijs geeft veel aandacht aan terugvraagbare kennis en oproepbare vaardigheden. Dit onderwijs kenmerkt zich door in detail omschreven leerinhouden, stap voor stap leren, de sturende rol van de docent, directe feedback, veel toetsen (ook van deelvaardigheden) etc.
- Het constructivisme: ieder mens construeert uiteindelijk zijn of haar eigen kennis. Deze vormen van leren zijn gericht op het actief verwerven van kennis. Het gaat dan vaak over complexe samenhangende kennis en complexe vaardigheden. De volwassene speelt hier veel meer de rol van begeleider (vragen stellen, stimuleren, laten ontdekken). Leren vindt dan ook veelal plaats in een 'rijke leeromgeving'. Nieuwe kennis wordt verworven op basis van bestaande kennis en gaat functioneren als die nieuwe kennis verbonden wordt met bestaande kennis. Hier kan samenwerken met anderen van grote betekenis zijn (leren van en met elkaar). Toetsing van kennis en vaardigheden gaat veel meer aan de hand van een 'meesterstuk' dan aan de hand van toets uitslagen.

In de meeste scholen komen beide opvattingen voor, maar een van de theorieën voert vrijwel altijd wel de boventoon. Soms is het onderscheid vakgebonden: rekenen wordt behavioristisch aangeboden en wereldoriëntatie constructivistisch.

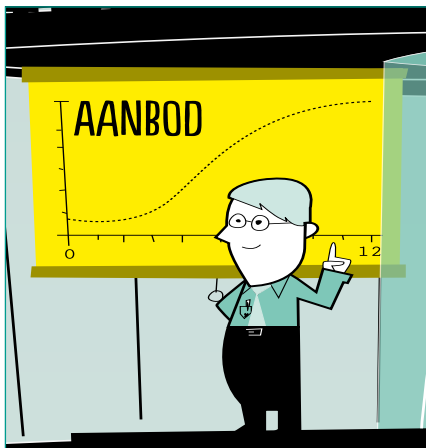
Al met al is het zinnig om met de medewerkers van het IKC (onderwijs en opvang) gesprekken te voeren over opvattingen over leren en ontwikkelen. Daarbij hoeft niet iedereen strikt hetzelfde erover te denken. Maar het is wel goed om samen een hoofdopvatting te hanteren. Het zou immers niet goed zijn als de onderwijzers heel anders over leren en ontwikkeling denken dan de mensen van de kinderopvang.

Onderzoek naar het functioneren en de ontwikkeling van het brein en daarmee de neuropsychologie staat volop in de belangstelling. Deze wetenschap is echter zo in opmars, dat kennis van vandaag morgen soms alweer achterhaald is. Het is daarom goed mogelijk dat bovenstaande theorieën binnen enkele jaren aangevuld worden, wellicht met compleet nieuwe theorieën.

4.2 De bouwstenen

Na het fundament en de dragende muren is het nu de beurt aan de bouwstenen: een samenhangend geheel aan onderwerpen die er gezamenlijk voor zorgen dat het IKC een consistent huis wordt. De bouwstenen hoeven niet in dezelfde volgorde ontwikkeld te worden als dat ze in dit hoofdstuk langskomen. De eerste drie (aanbod, doelen-verantwoorden-bewijzen en leerlijnen) liggen echter wel aan de basis (de 'begane grond' van het IKC-huis) en dienen in een vroeg stadium aandacht te krijgen.

4.2.1 Het grote aanbod



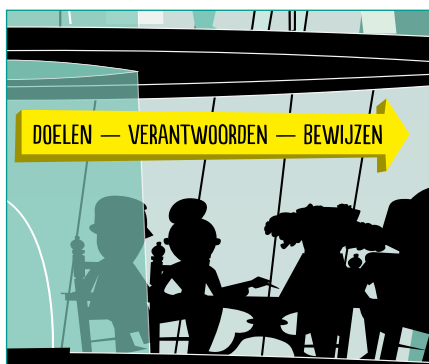
De eerste vraag die zich aandient is: wat wil je kinderen bijbrengen? Waar ligt de focus gezien de interne context (de kinderen) en gezien je eigen missie? Wat vinden we met z'n allen belangrijk dat deze kinderen kennen en kunnen als ze 12 zijn? Het aanbod van een IKC kan bijvoorbeeld zijn dat het kinderen hun talenten wil laten ontwikkelen. Of dat het IKC er is om kinderen in de wijk allemaal dezelfde kans te geven op een volwaardige plek in de samenleving. In dat geval wordt het grote aanbod dus lezen, schrijven en rekenen, maar ook burgerschap en sociale vaardigheden.

In het verlengde van de missie en visie kunt u nu aan de hand van het kader op pagina 30, nagaan welk aanbod u wilt realiseren in het IKC. Worden dat vooral kwalificatie-, socialisatie- of personificatiedoelen? Gaat u zich beperken tot de kerndoelen en het wettelijk pedagogisch kader, of vindt u ook andere kennis en vaardigheden van belang? Welk belang gaat u hechten aan sport, aan cultuuraanbod etc.? Hoe breed het aanbod van het IKC wordt, kunt u zelf bepalen. De missie en de pedagogische visie die u eerder heeft geformuleerd, zijn daarbij leidend.

Laterna Magica heeft in zijn IKC-koersplan een aantal speerpunten benoemd die in alle activiteiten terugkomen: 'Kanjers' en talentontwikkeling.

Op IKC De Bolster staat al het aanbod in het teken van talentontwikkeling. Daarnaast hebben ze, gezien hun missie, visie en externe context, taal tot speerpunt gemaakt. In alle activiteiten wordt er iets met taal gedaan. Dat kan expliciet, maar ook impliciet door bijvoorbeeld tijdens creatieve of sportactiviteiten veelzijdige en correcte taal te gebruiken.

4.2.2 Doelen, verantwoord en bewijzen



Als het algemene aanbod, het grote verhaal, helder is, kunt u beginnen aan de tweede bouwsteen, nog steeds onderdeel van de begane grond. Dat is het vaststellen van de doelen en hoe die doelen te verantwoorden en te bewijzen zijn.

Doelen

De minimumdoelen staan al verwoord in hoofdstuk 3.2. Dat zijn namelijk de Nederlandse standaarden voor het onderwijs (de kerndoelen) en voor de opvang (het pedagogisch kader). Maar u wilt vast meer bereiken met een IKC. Dit is al ter sprake gekomen in het hoofdstuk over missie en visie. Alleen moeten deze uitgangspunten nu geconcretiseerd worden. Wat kunnen en kennen de kinderen als ze na twaalf

jaar het IKC verlaten? Op cognitief gebied, maar ook op cultureel, sociaal-emotioneel en lichamelijk gebied, en zo voor alle onderdelen. Stel op elk gebied de doelen en de meetbare resultaten vast.

Verantwoorden en bewijzen

Ook een IKC, of misschien wel juist een IKC, moet zich kunnen verantwoorden over datgene wat de kinderen hebben geleerd of op welke terreinen de kinderen zich hebben ontwikkeld. Elders (pag. 17, par. 2.2), gaven wij al aan dat Biesta (2012) drie functies onderscheidt binnen onderwijs. Naast kwalificeren zou onderwijs ook moeten werken aan de socialisatie van leerlingen en aan de persoonsvorming. We stelden daar dat met name een IKC in staat zou kunnen zijn aan alle drie deze terreinen aandacht te geven. Maar het IKC zou zich daar dan ook over moeten verantwoorden. In een ander onderzoeksproject ontwikkelde APS daarvoor de zogenaamde triband van verantwoorden.

Conceptschool	Kwalificatie weten en doen	Socialisatie samenleven	Persoonsvorming zijn
Golflengte 1 Gestandaardiseerd	Cito	Een gestandaardiseerde test voor sociale ontwikkeling	Een persoonlijkheidstest, of een schoolvragenlijst
Golflengte 2 Gestandaardiseerd, niet erkend	<ul style="list-style-type: none">• Concept eigen instrumenten• Criteria van de school zelf	Een sociogram per groep	Bijvoorbeeld pedagogische groepsoverzichten n.a.v. de 1-zorgroute
Golflengte 3 Kwalitatief	<ul style="list-style-type: none">• Portfolio met echte werkjes• Kindwerkdossier	Portfoliogesprekken	Bijvoorbeeld een door de school gemaakt formulier 'Zo werk ik op school en dit wil ik leren'

Triband van verantwoorden

Er zijn drie niveaus waarop een IKC zich kan verantwoorden:

- Duidelijk gestandaardiseerd en vaak door middel van standaardtoetsen (golflengte 1). De leerling wordt vergeleken met een gestandaardiseerde norm. Cito-toetsen zijn daar een voorbeeld van.
- Ten slotte kunnen gegevens uit de kwalitatieve verzameling, kwantitatief gemaakt worden ("het valt ons op dat in deze groep kinderen toch zeker de helft zich op sociaal-emotioneel gebied niet optimaal ontwikkelt") (golflengte 2).
- Aan de andere kant kun je kwalitatiever verantwoorden. Werken met een portfolio is daar een voorbeeld van. Maar ook kindbesprekingen kunnen kwalitatieve informatie opleveren over individuele kinderen (golflengte 3). Het kind wordt daarbij vaak vergeleken met zichzelf.

Wanneer er op deze manier verantwoord wordt, is het van groot belang dat alle medewerkers meewerken aan de invulling en de besprekingen van portfolio's. Elke volwassene in het IKC kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Het portfolio moet zich langzamerhand vullen met bewijsmateriaal en er dient reflectie op gepleegd worden. Daaraan kan iedereen, en niet in de laatste plaats de leerling zelf, een bijdrage leveren.

Verantwoorden

Natuurlijk moeten alle scholen en alle kinderdagverblijven of bso's zich verantwoorden voor hetgeen ze doen. Dus ook een IKC. Maar omdat een IKC een nieuw fenomeen is, zal de samenleving er in de beginjaren het vergrootglas op leggen. Als het goed is, hoeft dat geen probleem op te leveren: een IKC heeft namelijk een gemotiveerd team dat graag aan de buitenwereld en ouders wil laten zien wat het doet en waarom.

4.2.3 Leerlijnen



De missie en visie voor het IKC zijn opgesteld en het aanbod is gedefinieerd (4.2.1). De vergezichten waar u met het hele team en alle partners naartoe wilt werken zijn duidelijk en dat is een belangrijke basis. Om dit te vertalen naar de praktijk, zijn de leerlijnen van groot belang. Het is dus nu tijd om op basis van de visie en missie, leerlijnen te formuleren zodat de teamleden later kunnen bepalen: Waar is dit individuele kind op de leerlijn van zelfverantwoordelijk leren? Waar is het merendeel van deze groep kinderen op de leerlijn van zelfstandigheid? De leerlijnen kunnen op deze manier een rol spelen gedurende de hele dag en niet alleen tijdens de 'leerlessen'.

Voor de meeste kwalificatiedoelen kan het IKC daarbij gebruikmaken van de in de methode genoemde doelen (die vaak al in een leerlijn zijn uitgewerkt). Ook kan men daar gebruikmaken van 'Tule' van SLO. SLO (Stichting Leerplanontwikkeling) heeft de kerndoelen van onderwijs uitgewerkt naar tussendoelen: "In een leerlijn zijn er tussendoelen, gemarkeerde momenten op weg naar de kerndoelen. Je zou het ook 'mijlpalen' kunnen noemen, of stappen in ontwikkeling van kinderen. Tussendoelen beschrijven preciezer dan kerndoelen hoe je het onderwijsaanbod van de basisschool zo kunt organiseren dat je na acht jaar de kerndoelen hebt bereikt." (Zie <http://tule.slo.nl>).

Meer lijnen in een IKC

In een IKC komen meer of andere leerlijnen voor dan in een gewone of brede school. Het gaat hier immers ook over lijnen die beginnen bij 0 jaar en doorlopen tot 12 jaar. Of lijnen die van 2 tot 8 jaar doorlopen. En niet alleen over de 'leer'vakken, maar ook over veiligheid, artistieke kwaliteiten, sport, onderzoekend leren etc.

Uitzetten van leerlijnen

Organiseer een werkbijeenkomst met alle collega's om grip te krijgen op de grote lijn. Ieder brengt de handleiding en andere methodematerialen van de eigen groep mee. Denk hierbij ook aan toetsen die worden gebruikt in de school.

Ga uit van de referentieniveaus rekenen en bekijk per domein wat er in uw groep aan de orde moet komen. Inventariseer bij elk domein wat de leerlingen moeten kennen, kunnen en begrijpen als ze bij u binnenkomen en bij de overgang naar de volgende groep. Welke doelen zijn belangrijk in uw leerjaar? Benoem grote stappen die leerlingen moeten nemen, cruciale momenten die ze nodig hebben om verder te gaan in hun rekenontwikkeling. Breng in de stappen enigszins een volgorde aan. Noteer wat u zelf verder belangrijk vindt voor uw leerlingen. Probeer de domeinen en doelen op twee A4'tjes te ordenen. Houd vooral de grote lijn voor ogen.

Door de verschillende domeinen van de opeenvolgende groepen achter elkaar te zetten, creëert het team met elkaar een doorgaande lijn.

Uit het voorlichtingsmateriaal van Laterna Magica:

Laterna Magica werkt met leerlijnen en ontwikkelingslijnen.

Portfolio

Het portfolio is een (digitale) map waarin de leer- en ontwikkelingslijnen staan. Kinderen bewaren hierin de bewijsstukken dat ze iets geleerd hebben. Ook het werk waar ze trots op zijn vindt u hierin terug. Een uniek document dus, want elk kind is anders. Ouders kunnen via het (digitale) portfolio altijd zien hoe hun kind gegroeid is. Drie keer per jaar bespreekt de coach van een kind samen met de ouders de resultaten, de persoonlijke ontwikkeling en het gedrag van een kind.

Ontwikkelingslijnen

De ontwikkelingslijnen geven de persoonlijke ontwikkeling van kinderen weer. Voor jonge kinderen tot ongeveer 3 jaar zijn dat aspecten als samenspel en zelfredzaamheid. Voorbeelden van aspecten voor kinderen vanaf 4 jaar zijn: keuzes kunnen maken, samenwerken, doorzettingsvermogen en leren van het verleden. Kinderen verzamelen werk voor hun portfolio waarmee zij laten zien dat ze een bepaalde vaardigheid hebben bereikt. Of dat ze gegroeid zijn in een persoonlijke kwaliteit. Maar ook de coach kan werk verzamelen en dat teruggeven aan het kind. In een gesprek met de coach krijgt het kind feedback en wordt de vooruitgang op de lijnen samen vastgesteld.

Leerlijnen

In de leerlijnen staat of kinderen beginner of expert zijn. Hierin is te zien waar een kind goed in is en wat een kind nog allemaal te leren of te ontwikkelen heeft. Het zijn geen traditionele, lineair opgebouwde leerlijnen, maar in kindertaal beschreven vaardigheden. Voorbeelden van onderwerpen (tot ongeveer 3 jaar): je kunnen uitdrukken, beheersing van de grove motoriek, spelen met fantasie. In latere portfolio's gelden aspecten als: een foutloze tekst schrijven, een plan maken, informatie verzamelen en verwerken, multimedia.

Persoonlijk ontwikkelplan

Een persoonlijk ontwikkelplan is gemaakt door en voor de ouders, het kind en de coach. In het ontwikkelplan evalueren we de leer- en ontwikkelroute van een kind. Als dat nodig is stellen we de route bij. Het ontwikkelplan gaat over alle activiteiten die het kind op Laterna Magica onderneemt. Het plan bespreken we met ouders in het portfoliogesprek.

4.2.4 Samenwerken met de omgeving en met ouders



Samenwerken met de omgeving

De omgeving van een IKC biedt tal van mogelijkheden voor samenwerking. Deze samenwerking kunt u inzetten vanuit verschillende perspectieven:

- Burgerschapsvorming
- Rijke leeromgeving voor allerlei opdrachten in de echte wereld
- Aanbod van activiteiten voor de brede ontwikkeling van kinderen: cultuur, sport, natuur, nieuwe media, wetenschap en techniek

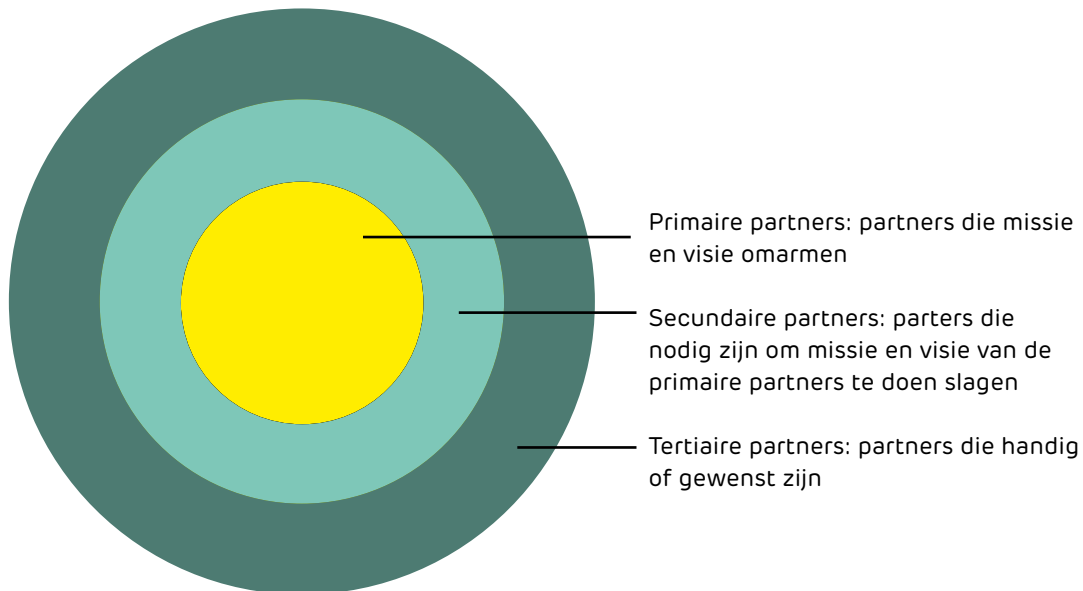
Nog complexer

Ook een reguliere of brede school heeft uiteraard te maken met een omgeving. De omgeving van een IKC is echter nog uitgebreider, complexer en meer divers: u bent immers bezig om minimaal vijf dagen per week van zeven tot zeven de brede ontwikkeling van kinderen te stimuleren, kinderen op te voeden en samen te leren leven.

Belangrijk bij de start van de samenwerking is om te weten waarom u binnen het IKC wilt samenwerken met deze omgeving en wat het moet opleveren voor de brede ontwikkeling van kinderen. Het startpunt is de visie op het IKC. En de vraag is wat de omgeving hieraan kan bijdragen. Zo heeft uw visie en keuze van samenwerkingspartners bijvoorbeeld te maken met de omgeving waarin uw IKC is gevestigd. Een IKC op het platteland biedt andere mogelijkheden in samenwerking

met de omgeving dan een IKC in een achterstandswijk in de grote stad. Vaak liggen kansen voor het oprapen: een zwembad naast het IKC, een bejaardenhuis, restaurant, sportvelden etc. Maar het is de kunst om de samenwerking gericht op te zoeken. Wat is er voor handen in de buurt? Wat zijn uw wensen en verwachtingen en wat wil de externe partij? Er zijn meerdere goede voorbeelden van samenwerking met sportorganisaties, buurthuizen en muziekscholen. Dergelijke instellingen hebben veelal gediplomeerde trainers, begeleiders en leraren en zij willen vaak graag meedoen aan gezamenlijke activiteiten uit het oogpunt van ledenaanwas en delen van kosten. Ga het gesprek aan met organisaties die de 'win-win' zien.

Er ontstaat dan een situatie die je schematisch als volgt zou kunnen weergeven:



In het midden staat het IKC dat de missie scherp heeft. Daaromheen staan de partners die het IKC het meest nodig heeft om de missie te volbrengen. Een IKC met bijvoorbeeld een zorgprofiel vervult vooral sociaal-maatschappelijke en zorgfuncties en zoekt dus maatschappelijk werk en de GGD als partner. Een IKC met een kunstprofiel dat de functies van muziek, kunst, dans en theater wil vervullen, zoekt dus als primaire partners meer het kunstcentrum, de muziekschool en het theater van de betreffende stad. En daar weer omheen staan de partners die in tweede instantie ook belangrijk zijn (bijvoorbeeld sport).

Naast deze bezinning op samenwerkingen met partners die in de regio van het IKC mogelijk zijn, is het nodig dat u zich bezint op de plek die u het IKC wilt geven in de omgeving. Wilt u kinderen ook opdrachten geven om zich 'nuttig' te maken in de wijk? Sommige scholen formuleren prestaties waar kinderen aan kunnen werken (bijvoorbeeld: organiseer een kerstontbijt voor het plaatselijke bejaardencentrum, of bevraag eens een bewoner van het 55+-appartement naast de school en schrijf een verslag over zijn of haar ervaringen in deze wijk gedurende zijn of haar leven). Als u dat wilt, moet u ook werken aan de relatie met de omwonenden van de wijk. U kunt er bijvoorbeeld ook contacten aangaan om voorleesoma's te vinden.

Er zijn ook nog andere contacten in de wijk te bedenken, zoals sponsors etc. Dergelijke zaken moeten telkens punt van overweging zijn, het liefst van tevoren al doordacht.

Samenwerken met ouders

Maar naast deze activiteiten met de omgeving is het juist in een IKC belangrijk om een educatief partnerschap aan te gaan met ouders. Onder educatief partnerschap verstaan we een wederzijdse betrokkenheid van ouders en school om zo optimale omstandigheden te realiseren voor de ontwikkeling en het leren van kinderen, thuis en op school. Daartoe gaan ze met elkaar in gesprek en werken ze zo veel mogelijk samen.

Binnen dat educatief partnerschap onderscheidt De Wit (2008) drie doelen:

- Pedagogisch doel: Het realiseren van enige afstemming in opvoedend denken en handelen, dus in de benadering van kinderen, thuis en op school.

- Organisatorisch doel: Het optimaliseren van het reilen en zeilen van de school als organisatie en gemeenschap, inbreng van ouders.
- Democratisch doel: Het informeel en formeel meedenken en meebeslissen van ouders met de school en het afleggen van verantwoording door de school over haar werk aan ouders.

In het ideale geval zal een IKC een heldere visie hebben op educatief partnerschap, en passie tonen voor dat onderwerp. In de visie staat wat het IKC onder educatief partnerschap verstaat en welke verwachtingen daarbij horen. Team en ouders dienen achter die visie te staan. Het IKC ontwikkelt met iedere ouder een partnerschap op maat: wat verwachten ouders, IKC en kind van elkaar? Want educatief partnerschap draait niet alleen om het contact tussen ouders en school, maar staat natuurlijk ten dienste van het kind!

Het leidende en verbindende motief van deze samenwerking moet zijn: streven naar optimale resultaten voor het kind op cognitief en sociaal-emotioneel niveau. Hoewel velen de noodzaak van deze samenwerking erkennen, ontbreekt het vaak aan uitvoering in de praktijk. APS ontwikkelde daarom een handreiking hoe betrokkenen de invulling van deze driehoek vorm kunnen geven. Kinderen presteren nu eenmaal het beste als zij samen met hun ouders en IKC-medewerkers hun belangen kunnen afstemmen, zo bleek uit onderzoek dat APS eerder uitvoerde.

De wederzijdse betrokkenheid in een educatief partnerschap kan meerdere vormen aannemen (zie De Wit, 2008):

	Meeleven	Meehelpen	Meedenken	Meebeslissen
Ouders richting hun kind als leerling				
Ouders richting groep/klas of school als geheel				
School richting ouders of thuissituatie				



De drie-eenheid leraar-ouders-kind is een gouden driehoek, zo blijkt uit onderzoek dat APS in 2010 en 2011 uitvoerde. In veel gevallen gaat het contact tussen ouders en leerkracht weliswaar over het kind, maar wordt het kind niet direct betrokken. Wanneer het kind daadwerkelijk deel uitmaakt van het gesprek (de gouden driehoek) blijken de effecten groter te zijn.

Educatief partnerschap is niet exclusief voor IKC's. Ook scholen werken daaraan. In een integraal kindcentrum wordt educatief partnerschap echter niet alleen vanuit de school met ouders ingevuld, maar wordt vanuit een integrale visie met ouders samengewerkt waarbij men gericht is op de brede talentontwikkeling: van 0-12 jaar en het betreft de hele dag.

IKC Laterna Magica hecht veel waarde aan partnerschap met ouders van kinderen van 0-12 jaar. Dit start al bij de aanmelding. Ouders worden uitgebreid geïnformeerd wat zij kunnen en mogen verwachten van het IKC. Maar daar staat tegenover dat het ook voor ouders helder is wat het IKC van hen verwacht. Uit het voorlichtingsmateriaal van Laterna Magica:

"Van ouders verwachten we dat ze in ieder geval naar de driemaandelijkse portfoliogesprekken komen samen met hun kind. In deze portfoliogesprekken bepalen ouders samen met coach en kind de doelen voor een nieuwe periode. Het is erg stimulerend voor kinderen als ouders nog meer willen doen, maar dat is op vrijwillige basis. Zo kunt u zelf expertworkshops geven, praktische klussen doen, helpen bij activiteiten, excursies en evenementen, stamgroepouder worden, participeren in de kindcentrumraad, Vrienden van Laterna Magica of denktank van een unit.

Alleen na het bijwonen van een informatiebijeenkomst kunnen ouders zich aanmelden voor het IKC. Hier worden zij bewust gemaakt van wat dit type onderwijs en opvang is, en kunnen zij ook bewust hiervoor kiezen."

Bij IKC De Bolster ontstaat het partnerschap met ouders aan de poort. De ouders melden hun zoon/ dochter aan bij één directie, die verantwoordelijk is voor het IKC. Hier wordt het eerste contact gelegd. De intensieve samenwerking met de school wordt benadrukt, onder andere door gebruik van elkaars ruimten, gezamenlijke projecten, peutergym, speciale peutergroep, gezamenlijke leerlingenzorg, op dezelfde wijze 15-minutengesprekken. Dit maakt dat, ondanks de nabijheid van nog twee andere basisscholen, 95% van de kinderen doorstroomt binnen het IKC van kinderdagverblijf De Rode Bank naar basisschool De Bolster.

Bijzondere vorm van samenwerking: een kindcentrumraad (KCR)

Op scholen is er een medezeggenschapsraad, in de kinderopvang is er een oudercommissie. Passend bij de integrale aanpak van een IKC is het logisch om ook de medezeggenschap van ouders als een geheel te benaderen, zodat de leiding van het IKC niet in de twee wettelijk verplichte organen mr en de oc over dezelfde onderwerpen overleg hoeft te voeren. Ook biedt het de mogelijkheid om vraagstukken integraal te benaderen, omdat ze voor alle kinderen de hele dag van toepassing zijn. En het draagt bij aan het werken vanuit één pedagogische en didactische visie en ouders daarbij te betrekken. Bij de vorming van een kindcentrumraad is het van belang om aan de wettelijke eisen van de mr en or te voldoen. In de praktijk blijkt dit niet eens zo heel ingewikkeld.

In bijlage 6 treft u een overzicht van verschillen en overeenkomsten tussen de medezeggenschapsraad en de oudercommissie.

Praktijk Laterna Magica

De oudercommissie en de medezeggenschapsraad zijn bij Laterna Magica samengevoegd tot een kind-centrumraad. Om te kunnen voldoen aan de wettelijke kaders heeft de KCR officieel twee kamers voor de afhandeling van zaken conform de Wet kinderopvang en de Wet medezeggenschap op scholen. Daarboven is een werkconceptkamer, de basis van de KCR. In deze kamer spreken de ouders samen met de leiding en een vertegenwoordiging van het personeel over de pedagogische en didactische bedrijfsvoering en over 'het geweten van het primaire proces'.

Er zijn ouderverkiezingen gehouden, waarbij verschillende leeftijdsgroepen (0-12 jaar) door ouders vertegenwoordigd zijn en in ieder geval twee van de ouders gebruikmaken van het aanbod voor de hele dag voor hun kind. Op deze manier zijn de verschillende belangen van ouders voldoende vertegenwoordigd.

Kamer: Werkconcept KCR

- Het geweten van het pedagogisch-didactische primaire proces
- Alle leden van de KCR zijn hierin vertegenwoordigd
- Vertegenwoordigers besluiten welke zaken (op basis van wetgeving) naar één van de kamers moeten voor formeel besluit

Kamer: Wet kinderopvang

- Alleen ouders zijn hierin vertegenwoordigd

Kamer: Wet medezeggenschap op scholen

- Alleen personeelsleden onderwijs en een evenredig aantal ouders met een kind tussen 4-13 jaar oud zijn hierin vertegenwoordigd

Jaarplanning (vaste punten)

Winter:

Voorjaar:

Zomer:

- Tarief kinderopvang (advies)

Najaar:

- Koersplan LM (advies oc)
- Jaarplan LM (advies oc)
- Gids LM (advies oc)

Jaarplanning (vaste punten)

Januari:

- Begroting LM (advies mr en gmr)

Mei:

- Vakantierooster (advies mr en gmr)

Juni:

- Formatie volgend schooljaar (instemming personeelsgeleding)

September:

- Koersplan LM (instemming mr) voor 1 okt/eens per vier jaar
- Jaarplan/jaarplan LM voor 1 oktober
- Gids LM (instemming oudergeleding) voor 1 oktober

Oktober:

- Jaarverslag mr voorgaande jaar
- Hoogte vrijwillige activiteitenbijdrage/TSA/kamp/schoolreis volgend schooljaar (instemming oudergeleding)

4.2.5 Zorg en begeleiding



Kinderen lopen in hun ontwikkeling allerlei risico's. Als die risico's niet tijdig worden opgemerkt en er niet adequaat op wordt ingespeeld, worden het problemen. Kinderen lopen dan vast in een patroon van onmacht en zichzelf bevestigende beelden. We kunnen die risico's onderscheiden naar de bronnen waar ze uit ontstaan. Een kind kan aangeboren eigenschappen of beperkingen hebben. Maar er kunnen ook in de opvoedsituatie omstandigheden (sociaal-economisch, omgangsvormen etc.) zijn die dermate problematisch zijn dat een kind extra zorg nodig heeft. Ook kan het leren problematisch zijn doordat een bepaalde leerstijl wordt aangeboden terwijl die misschien niet past bij een kind. Ten slotte kunnen allerlei ingrijpende gebeurtenissen de zorgvraag van een kind beïnvloeden.

In een IKC gebruiken we hiervoor de term zorgbehoefte. Er is sprake van een zorgbehoefte wanneer kinderen in de reguliere aanpak niet meer kunnen meekomen. Het kan dan gaan om leergedrag, omgangsgedrag of een ontwikkelingsachterstand. In Nederland zijn allerlei zorgstructuren die gericht zijn op het kind,

het gezin of op het leren. En om het nog ingewikkelder te maken is in het Nederlandse zorgsysteem een verschil tussen zorgaanbieders voor 0-4-jarigen en voor 4-12-jarigen.

Een van de doelen van een IKC is het streven naar een dekkende zorgstructuur. Een IKC kan een doorgaande lijn in de zorg voor het kind realiseren door een verbinding tussen aanpakken, hulpverleners en visies te realiseren: kortom een integrale aanpak.

In IKC De Bolster is de intern begeleider een zorgcoördinator ten behoeve van alle kinderen van het IKC en zij ondersteunt alle professionals met raad en daad. Zowel de pedagogisch medewerkers als de leerkrachten hebben hier baat bij.

De redenering in dit voorbeeld uit Raalte past als geen ander bij een IKC. Je zet expertise en uren vanuit onderwijs in tijdens de voorschoolse periode. Zo krijg je vroeg zicht op belemmerende en stimulerende factoren van een kind, waardoor je vroegtijdig kan inspelen op de ontwikkeling van een kind. Zo komt een ononderbroken ontwikkelingsproces een stap dichterbij. En dat zal de ontwikkeling van het kind ten goede komen.

4.2.6 Dagritme, routines en schooltijden



Dagritme

De overgang van kinderopvang en onderwijs naar een IKC geeft vaak een beeld dat de structuur weg is. Wat is opvang, wat is onderwijs, waar bevindt een kind zich, hoe moet hij zich waar gedragen, wat wordt er waar van hem verwacht? Maar uiteraard is ook in een IKC een helder, overzichtelijk ritme van de dag en van de week essentieel, zowel voor het kind en de medewerker als de ouder. Dat betekent dat er momenten zijn van werken, momenten van ontspanning en momenten van buitenschoolse activiteiten. Deze structuur kan geboden worden in blokken op de dag, of in blokken door de week.

Flexibilisering van schooltijden

Vaak is de start van een IKC een moment om na te denken over de schooltijden. Sinds augustus 2006 zijn er wettelijke mogelijkheden voor flexibilisering van schooltijden. Het voorschrift dat scholen niet langer dan 5,5 uur per dag mogen lesgeven is al vervallen. Scholen moeten wel zorgen voor een evenwichtige verdeling van activiteiten op de dag.

Traditioneel is in Nederland de schoolweek zo opgebouwd dat het merendeel van de scholen op woensdagmiddag gesloten is. Daarnaast zijn er veel scholen die vooral in de onderbouwgroepen ook op vrijdagmiddag geen onderwijs verzorgen. Een IKC biedt kansen om nieuwe invullingen te geven. Indien u een nieuw IKC start, kunt u vanaf de start de schooltijden met de 'nieuwe' ouders communiceren. De ervaring leert dat ouders dan geen probleem hebben met deze tijden. Het leidt in deze praktijken niet tot minder aanmeldingen! Een aantrekkelijk dagarrangement leidt eerder tot toename van het aantal kinderen.

Echter, werkt u vanuit een bestaande situatie aan een IKC, dan vraagt het wijzigen van de schooltijden een heel goede communicatie. U hebt draagvlak bij uw team nodig, en bij de ouders. Vanuit de Wet medezeggenschap op scholen hebben ouders inspraak over het wijzigen van de schooltijden. Zorg daarom voor goede communicatie met mr, ouders en teamleden. Betrek hen vanaf de start!

Tip: Voor het werken aan draagvlak bij ouders en teamleden is het verstandig om een klankbordgroep in te richten waarin een aantal ouders en teamleden vertegenwoordigd is. Betrek in de groep ook de mogelijke tegenstanders. Een daarvan zou de onderwijsinspectie kunnen zijn. Bijvoorbeeld bij een vijf-gelijke-dagen-model zullen zij de eetmomenten in de klas ook als onderwijstijd moeten willen zien.

Drie voorbeelden van een alternatieve dagindeling

1. Het vijf-gelijke-dagen-model met onderwijs van 8.30 tot 14.30 uur

Dit model is de afgelopen jaren op steeds meer scholen ingevoerd. Ook scholen waar nog niet expliciet aan een IKC-ontwikkeling wordt gewerkt. Uit de praktijk blijkt dat veelal het niet lekker lopen van de tussenschoolse opvang een aanleiding is geweest om de schooltijden aan te passen. Daarnaast is het voor kinderopvangorganisaties ook prettiger om een lange middag met kinderen te hebben. Ze kunnen een 'leuker' activiteitenprogramma aanbieden en zij kunnen hun medewerkers een interessanter contract geven (meer uren op een middag).

Karakteristiek:

- Vijf identieke schooldagen
- Geen vrije woensdagmiddag en vrijdagmiddag
- Aaneengesloten blok onderwijs van 8.30 tot 14.15 uur
- Lunchpauze met leerkracht in de klas (geen aparte tussenschoolse opvang)

Voordelen:

- Makkelijker voor ouders (twee haal/brengmomenten).
- Veiliger (minder vaak door het verkeer).
- Minder opstartproblemen voor de leerkracht in de middag (kinderen blijven in dezelfde pedagogische omgeving).
- Kinderen zijn eerder vrij om te spelen.
- Ouders die in deeltijd werken worden verleid om ook op woensdag of vrijdag te werken. Hierdoor neemt ook de druk op de kinderopvang op de andere dagen af.
- Kinderopvang is beter in staat een activiteitenprogramma uit te voeren in samenwerking met partners.
- Kinderopvang kan de medewerkers in de middag een interessanter contract aanbieden.
- Teamleden hebben meer tijd in de middag voor voorbereiding, overleg etc.

Nadelen:

- Sommige leerkrachten vinden de aaneengesloten periode met de groep te lang en te vermoeiend. Zij missen de middagpauze.
- Voor ouders die de werkdagen koppelen aan de schooltijden wordt de werkdag korter.
- Veel ouders hechten aan de vrije woensdagmiddag/vrijdagmiddag. Dit zijn vaak de deeltijdsgen dat zij zelf met hun kind willen lunchen (ouders zijn het ook gewend).

2. Bioritmemodel

Uit onderzoek naar leren van kinderen komt naar voren dat kinderen vooral tussen 10.00 - 12.00 uur en tussen 14.30 - 16.30 uur goed in staat zijn cognitief te leren. Juist na de middaglunch blijkt het cognitieve leren moeilijker tot stand te komen. Dan is het juist een moment voor bewegen of creatieve activiteiten of rust. Financiële redenen en moeilijkheden om de lange pauze te overbruggen, hebben ertoe geleid dat de meeste scholen dit na een poosje toch weer terugdraaien.

Karakteristiek:

- Lange middagpauzes
- Aan het begin van de dag en in de middagpauze aandacht voor bewegen en creatieve activiteiten
- Traditionele onderwijsactiviteiten en traditionele opvangactiviteiten wisselen elkaar af door de dag heen

Voordeel:

- De dag krijgt meer ritme en ruimte voor andere ontwikkelingsgebieden. Kinderen zijn later uit school, waardoor zij minder tijd op straat kunnen hangen (voor achterstandswijken kan dit een reden zijn).
- Het zou beter passen bij het biologische ritme van kinderen.

Nadeel:

- Het is duur, wanneer er geen subsidie is of wanneer de ouders geen gebruik maken van kinderopvang.

3. Geïntegreerd model

Een kind werkt een hele dag aan een 'prestatie': een uitgebreide opdracht waar hij op een dag verschillende activiteiten voor doet. Bijvoorbeeld een rekenles volgen, een proefje doen, tekeningen maken om zijn presentatie te illustreren, een tekst schrijven en dergelijke. Tussendoor eet en drinkt het kind wanneer het wil, gaat even buiten spelen en ontspant een halfuurtje met een boek. Alles wanneer het uitkomt en wanneer het past.

Vooralsn enthousiaste en bevolgen 'IKC-aanhangers' spreekt het geïntegreerde model aan. Een model waarin opvang en onderwijs geheel in elkaar opgaan. Echter, dit model is in de Nederlandse context lastig vorm te geven. In de huidige Nederlandse bekostiging betekent dit dat het opvanggedeelte (ten dele) betaald moet worden. Niet ieder kind zal daarom gebruikmaken van opvang. Daarmee kan het model deelname van bepaalde groepen kinderen en ouders uitsluiten. De komende jaren wordt vanuit het Ministerie van OCW een aantal pilots de mogelijkheid geboden dit model uit te proberen. Zij krijgen een uitzonderingspositie (Experimentenwet onderwijs). Mochten de pilots succesvol zijn, wil het ministerie overwegen de wet aan te passen.

52 weken naar het IKC

Een van de kenmerken van een IKC is dat het 52 weken per jaar open is en kinderen er dus 52 weken per jaar naartoe kunnen. Voor onderwijs of opvang. Een Sterrenschool (www.sterrenschool.nl) heeft een model ontwikkeld dat alle kinderen 51 weken per jaar (de ervaring is dat de week tussen kerst en oud-/Nieuwjaar kinderen toch niet komen) onderwijs kunnen krijgen. Zij hebben een zelfontwikkeld aanwezigheidssysteem waarin ouders zelf vakantieweken en snipperdagen kunnen plannen. IKC De Bolster overweegt momenteel een minder extreme variant hierop. Dit model gaat uit van een continuooster (zie model 1 hierboven), waarbij herfst-, voorjaars- en meivakantie gepland worden in een langere periode. De herfstvakantie van een week vindt bijvoorbeeld plaats in een periode van drie weken. De opvang heeft in die periode meer capaciteit, het onderwijs besteedt twee van de drie weken met name aandacht aan verbreding en verdieping. Hierdoor kan het reguliere onderwijsprogramma gewoon doorgaan en zijn er twee weken waarin extra aandacht aan een kleinere groep kinderen gegeven kan worden. Ouders kunnen kiezen welke week ze vakantie nemen en geven dit ruim van tevoren aan.

Routines

Bekend is dat kinderen die opgroeien in een gemeenschap die opvoedverantwoordelijkheid neemt, succesvoller en tevredener zijn dan kinderen die opgroeien in geïsoleerde gezinnen (Doornenbal, 2012). Een IKC is een gemeenschap die naast een inhoudelijke doorgaande lijn voor het aanbod en de zorg ook naar een doorgaande lijn streeft in opvoeding.

Grofweg kunt u met alle professionals kiezen voor twee stijlen:

Conformistische opvoedstijl

- Regels zijn belangrijk
- Normen zijn nodig
- Zo hoort het
- Aanspreken op normoverschrijding
- Straffen en belonen
- Controle
- Grootst gemene deler ('common sense')
- Duidelijkheid
- Structuur = gedragsregels
- Respect = overnemen van de norm en aanvaarden van de autoriteit

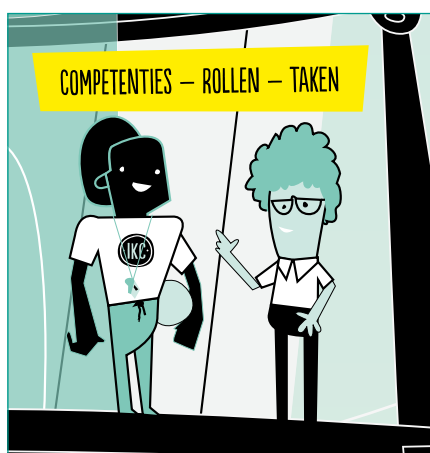
Non-conformistische opvoedstijl

- Afspraken in dialoog
- Waardengeoriënteerd
- Ruimte geven
- Vertrouwen
- Verschillen zijn mooi
- Gesprek (dialoog) als sturingsmiddel
- Herstelrecht
- Structuur = procedures duidelijk
- Respect = aanvaarden van elkaars identiteit

Beide opvoedstijlen zijn op Nederlandse scholen, kinderdagverblijven, peuterspeelzalen, sportclubs etc. te vinden. Wanneer er geen duidelijke visie is op opvoeding, zie je ook dat beide stijlen door elkaar te zien zijn en dat medewerkers geheel vanuit hun eigen overtuiging, opvoeding en/of visie hier een invulling aan geven.

Afhankelijk van de opvoedstijl die u voor het hele IKC kiest komen er ook verschillende routines tot stand. Routines geven duidelijkheid aan kinderen in de zin dat zij weten 'zo doen wij dat hier in het IKC'. Het geeft structuur aan de dag. In de conformistische opvoedstijl is bijvoorbeeld een routine dat kinderen weten dat als ze 's morgens binnenkomen, ze dan direct een boek pakken en gaan zitten lezen, totdat de professional het sein geeft dat 'de les gaat beginnen'. In een non-conformistische opvoedstijl is een routine dat kinderen weten dat ze voordat ze een werkstuk definitief inleveren, er altijd een medeleerling feedback geeft op het werkstuk.

4.2.7 Competenties, rollen, taken



Als aan de voorgaande punten vorm is gegeven, is het belangrijk om de competenties van de verschillende teamleden te benoemen en een taak- en rolverdeling te maken. Ook hier geldt, net als in de rest van het IKC: een formatieplan is meer dan een verdeling maken van leerkrachten en pedagogisch medewerkers.

Binnen een IKC hebben alle medewerkers hun eigen rol, taak en verantwoordelijkheid. Die komen tot stand doordat je als IKC eerst gaat kijken welke taken er IKC-breed liggen en vervolgens de medewerkers taken toedeelt die daar qua houding, motivatie, vaardigheden en kennis het beste bij passen. Door deze werkwijze kom je als IKC los van de oude functies en functieomschrijvingen. Het kan helpen als u de functies beschrijft in termen van competenties die bestaan uit kennis, vaardigheden, persoonlijkheid en attitude.

Er kan echter wel een probleem ontstaan op het gebied van rechtspositie en salariering. Een school wordt doorgaans met publiek geld betaald, een kinderopvang met privaat geld. Daar hangt een verschillende salarissystematiek onder en een andere cao. Hoogstwaarschijnlijk krijgt elke medewerker van een IKC taken die deels onder de cao van de kinderopvang en deels onder de cao van het onderwijs hangen. Het is dus een kwestie van goede afspraken en duidelijke contracten opstellen.

Bij IKC De Bolster zijn teamleiders integraal verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kinderen. Dit betekent onder andere dat de teamleider onderbouw verantwoordelijk is voor de leeftijdsgroep van 2 tot en met 7 jaar en dat de teamleider bovenbouw verantwoordelijk is voor de leeftijdsgroep 8 tot en met 12 jaar en ook voor de sport-bso. De teamleiders hebben een dubbele aanstelling, de helft onderwijs en de helft kinderdagverblijf. Kortom, ze vallen onder twee cao's en op papier hebben ze twee werkgevers.

4.2.8 Rijke leer- en speelomgeving



Het IKC is als het goed is geen verzameling van lokalen. Een IKC heeft meerdere functies. Kinderen komen er om te leren, te spelen, elkaar te ontmoeten, talenten te ontwikkelen, te rusten, te eten en ga zo maar door. Een IKC is ook de hele dag en het hele jaar open. De leiding en medewerkers moeten dus goed nadenken over de indeling, de verdeling en de inrichting van de binnen- en buitenruimten.

In het ene IKC is sprake van nieuwbouw en in een andere situatie moet u vanuit bestaande ruimten gaan denken. Soms zijn alle functies in en rond één gebouw georganiseerd (multifunctioneel gebouw) en soms zijn er meerdere gebouwen.

Nieuw gebouw

Een schoolbestuur kan bij de bouw van een nieuw schoolgebouw precies aangeven welke leeftijd de kinderen hebben, hoelang ze op school zitten en hoelang een gebouw dus leegstaat gedurende de rest van de dag. Ook de leeftijd van de 'bewoners' is heel helder afgebakend. Datzelfde geldt voor een kinderdagverblijf. Voor een IKC ligt dat anders. Sommige dagen zal het drukker zijn dan andere dagen, het gebouw moet veel meer functies herbergen en zal doorgaans veel intensiever gebruikt worden. Ook lopen de verschillende functies ruimtelijk en in de tijd door elkaar.

Inhoudelijk programma van eisen

De indeling, verdeling en inrichting van de ruimte en het gebouw heeft te maken met:

1. Visie van het IKC op leren en ontwikkelen van kinderen en eventueel ook volwassenen

Een IKC opgezet vanuit de montessorivisie ziet er anders uit dan een IKC waarbij het leren in homogene groepen in één lokaal plaatsvindt. Bij een IKC met een montessorivisie zal er behoefte zijn aan ruimten om zelfstandig te kunnen werken. Ruimten waar kinderen in kleine groepjes aan de slag kunnen. De inrichting moet zodanig zijn dat kinderen zeer zelfstandig in de ruimte aan de slag kunnen, niet alleen tijdens schooltijden maar de hele dag door.

2. Leeftijden waarop het IKC zich richt

0-12 jaar – 2,5-12 jaar – 4-12 jaar – 0-18 jaar

Het spreekt voor zich dat als er bij een IKC ook baby's komen, er dan ook slaapruidten zullen moeten zijn en er behoefte zal zijn aan een afgeschermd speelruimte. Een IKC waar ook volwassenen komen, vraagt om een ontmoetingsplek waar iedereen zich thuis voelt.

3. Functies die worden samengebracht

Waarvoor worden de ruimten (binnen en buiten) gebruikt: spelen, leren, ontdekken, ontmoeten, terugtrekken, rusten, samenwerken, bewegen, overleg, muziek maken, sporten, handenarbeid/atelier, onderzoek etc.? En wanneer vindt dat plaats?

4. Multifunctioneel ruimtegebruik

Worden ruimten voor meerdere functies gebruikt? Wordt de ruimte de hele dag door gebruikt? Is de ruimte van de volwassenen of van de kinderen? Een ruimte die zowel tijdens de schooltijden wordt gebruikt als in de naschoolse periode, vraagt een inrichting die aan beide momenten tegemoetkomt.

Bij IKC Laterna Magica is bij de start van de bouw tussen de partners onderwijs, kinderopvang en het stadsdeel afgesproken dat het een gebouw zonder grenzen moest gaan worden. Dus geen grenzen tussen onderwijs en opvang en voor alle kinderen geschikt, dus ook voor kinderen met specifieke behoeften.

In Laterna Magica kom je dan ook geen aparte opvangruimten tegen: alle meters in het gebouw worden multifunctioneel gebruikt. Er zijn rijk ingerichte units voor de verschillende leeftijdsgroepen, er is een keuken, een theaterzaal, een grote sporthal en een rijk ingerichte buitenruimte waar voor kinderen iets te ontdekken en te leren valt. Ook is het gebouw zo gemaakt dat alle kinderen zich er thuis voelen en zich kunnen bewegen.

Muziek en sport in Raalte

IKC De Bolster wil een breed aanbod voor kinderen hebben. Dit houdt ook in dat kinderen kennismaken met verschillende sporten. Op deze manier leren ze andere sporten te waarderen. Het bevordert de samenwerking en een gezonde competitie. Een andere reden om sport-bso te starten was een sterke groei van de opvangvraag. Daarom moest er ook een nieuwe locatie gestart worden. Deze mogelijkheid deed zich voor bij de dichtstbijzijnde sportvereniging SV Raalte. Deze vereniging ging een nieuwe kantine bouwen en zocht een huurder om de begroting sluitend te krijgen. Samenwerking tussen de sportvereniging en IKC De Bolster lag voor de hand.

In deze sport-bso gelden enkele uitgangspunten:

De sportactiviteiten zijn geen vrijblijvendheid. Het is echt leren buiten schooltijd. Er is tot aan de zomervakantie een dagelijks programma gemaakt, waarbij veel sporten aan bod komen. Alle kinderen doen mee aan een geplande activiteit van 15.45 tot 17.00 uur. Daarna is er vrij spel. De geplande activiteit hoort bij het verplichte programma en komt in plaats van de reguliere gymles.

In principe moeten de sportactiviteiten zichzelf terugverdienen. De eerste maanden zal er mogelijk geld bij moeten vanuit de opvangorganisatie. Onderwijsgeld mag hier niet voor worden gebruikt.

De activiteiten staan open voor alle kinderen uit Raalte.

Er is bewust gekozen voor minimaal een persoon met alo-diploma, aangevuld met een persoon met de mbo-aantekening sport en bewegen.

De sport-bso is even duur als de reguliere bso. De loonkosten van de alo-medewerker is beduidend hoger dan van een andere pedagogisch medewerker.

Ondertussen zijn er ook muziekworkshops gestart. Dit is een combinatie van activiteiten binnen en buiten reguliere schooltijd. Het betreft veel instrumenten die niet zo vaak bespeeld worden (viool, chello, xylofoon, basgitaar, contrabas).

De groepen 5 t/m 8 krijgen zes muzieklessen onder schooltijd op maandagmiddag (5 en 6 van 13.00 tot 14.00 uur en 7 en 8 van 14.15 tot 15.15 uur). Gedurende deze zes weken vervallen de muzieklessen van de vakleerkracht muziek. Na de vierde les krijgen de kinderen de mogelijkheid om zich aan te melden voor 10 verdieplingslessen/verbredingslessen in de bso-tijd. De tien lessen zijn voor de bso-kinderen groep 5 t/m 8 die al naar De Rode Bank gaan gratis. Alle andere kinderen groep 5 t/m 8 kunnen ook deelnemen tegen een vergoeding van 30 euro.

Het aanbod van deze workshop kwam voort uit een algemeen aanbod cultuureducatie vanuit de gemeente Raalte en uit een eerder in gang gezette samenwerking met de plaatselijke muziekvereniging. De muziekvereniging zorgt voor de docenten.

De kostenverdeling vooraf was 6/16 deel van de rekening voor de school vanuit cultuureducatie en 10/16 deel bso met mogelijkheid om terug te verdienen.

Binnenkort starten er ook workshops drama/toneel. Hierdoor vervallen de reguliere lessen handvaardigheid en tekenen.

Balans in de inrichting

De inrichting van een IKC is ook zoeken naar balans. Een balans tussen:

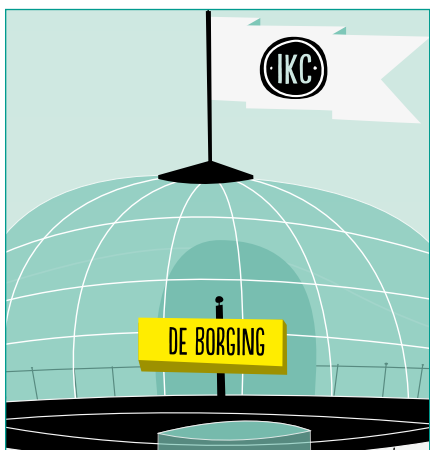
1. Veiligheid – exploratie

Enerzijds hebben kinderen een veilige en vertrouwde omgeving nodig om zich thuis te voelen. Anderzijds hebben kinderen ook een uitdagende omgeving nodig die prikkelt om op ontdekkingsstocht te gaan. Het gebouw moet dus zowel een veilige plek zijn om in op te groeien als ruimte bieden om de wereld op eigen kracht of met vriendjes te exploreren.

2. Samen – alleen

Kinderen kunnen heel wat uren doorbrengen in een IKC, dikwijls onder toezicht van een professional. Dat kan in groepsruimten, zoals lokalen en pleinen. Maar kinderen hebben ook behoefte aan ruimte om samen met andere kinderen te zijn of alleen, zonder pedagogisch toezicht. Om hun eigen wereld te creëren met hun eigen activiteiten en regels.

4.3 Het dak van het integraal kindcentrum: de borging



Als alle zaken zijn verricht die in de voorgaande hoofdstukken aan bod zijn gekomen, is het belangrijk deze zaken vast te leggen. Nieuwkomers in het IKC moeten de afspraken kennen, maar ook voor de mensen die er al langer werken is het soms aangenaam te kunnen opzoeken 'wat hadden we hier ook al weer over afgesproken'. Het gaat er dan om dat de teamleden hun bevlogen ideeën contractueel vastleggen, dat ze de verkenning omzetten in een planmatige inrichting, waarop gestuurd kan worden. Bovendien is het van belang een integraal personeelsbeleid te maken voor het hele IKC met één financieel beleid. Ten slotte is het natuurlijk belangrijk een eenduidige huisvesting te realiseren, liefst in één gebouw, de financiële zaken correct en adequaat te organiseren en een goede juridische basis te hebben.

4.3.1 Van een bevlogen idee naar een solide contractuele basis

Zodra duidelijk is dat er stappen gezet zullen worden om meer samen te werken en de werkwijzen op elkaar af te stemmen of zelfs tot een gezamenlijke onderneming te komen, is het zaak een solide institutionele basis te ontwikkelen voor de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Dat kan in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst tussen de besturen van de beide rechtspersonen, maar ook door samen een nieuwe rechtspersoon (coöperatie, stichting, nv of bv) te vestigen met als doelstelling het tot stand brengen en in stand houden van het IKC. Het vastleggen van de samenwerking in een juridische structuur vergroot het vertrouwen en zorgt voor een langdurige en stabiele samenwerking. In bijlage 3 staat een korte uitwerking van diverse bestuurlijke en ondernemingsvormen. Welke vorm het beste werkt, is zo niet te zeggen. Dat hangt erg af van de context waarin de school en opvanglocatie zich bevinden, van de 'moederorganisaties' en van de wensen en eisen.

Zowel voor een samenwerkingsovereenkomst als voor een akte waarmee een rechtspersoon wordt opgericht, is een gelijkkluidend bestuursbesluit van de moederorganisaties nodig. De besturen van de school en de opvang zijn in deze fase de constituerende partijen. Dat zijn partijen die zich conform de wettelijke voorschriften contractueel verbinden om samen een rechtspersoon op te richten of een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan. Om zo'n besluit als deelnemende partijen voor te bereiden is het zaak dat wordt vastgesteld dat beide organisaties er op dezelfde wijze over denken.

Wij hebben goede ervaringen met het bevragen van zowel de bestuurders als de professionals van beide organisaties en dit vast te leggen in een document, dat wordt vastgesteld door de beide besturen. Zo'n document (de 'preamble') bestaat uit twee delen:

1. Een overwegingendeel waarin puntsgewijs, kort en bondig staat waarom beide organisaties met elkaar tot de oprichting en inrichting van een IKC willen komen. In de praktijk bestaat het overwegingendeel vaak uit twee onderdelen:
 - a. Het deel met intrinsieke overwegingen:
In dit deel van de preamble zijn de motieven, ambitie, etc. expliciet terug te voeren naar de besturen en werknemers van de beide partijen. Vanuit hun motivatie om de setting voor kinderen te verbeteren en de dienstverlening aan ouders te optimaliseren, formuleren beide organisaties de gemeenschappelijke visie daarop. Bijlage 2A is een voorbeeld van een preamble die hoort bij dit deel.
 - b. Het deel met extrinsieke overwegingen:
In dit deel van de preamble spelen het landelijk en lokaal beleid en de lokale context, inclusief de bijbehorende subsidies. Bijlage 2B is een voorbeeld van een preamble die hoort bij dit deel.
2. Een regeldeel waarin alle onderwerpen staan die partijen eenduidig met elkaar (willen) afspreken. In de artikelen van dit deel wordt alleen de 'directe rede' gebruikt: "partijen besluiten...; partijen stellen vast...; partijen dragen op...; de leiding berust bij..." enz. Een belangrijke vuistregel

voor het regeldeel is dat er maar één antwoord mogelijk is op de controlevraag: 'Wat is de uitkomst/opbrengst van artikel ...?'. Bijlage 2C is een voorbeeld van een opsomming van onderwerpen die in ieder geval in het regeldeel moeten worden afgesproken.

4.3.2 Van 'anarchistische verkenning' naar planmatige inrichting en sturing

Als de besturen de ambitie hebben vastgelegd om tot een gezamenlijke onderneming te komen, doet het bestuur of de leiding er verstandig aan een planmatig proces te starten en stevig regie te voeren. Dit betekent dat de uitspraken die gedaan zijn in de bouwstenen zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, vastgelegd worden in een instituuts(werk)plan.

De school heeft een schoolplan en een schoolgids (beide verplicht, de eerste om de vier jaar, de tweede jaarlijks), gecontroleerd door de inspectie. Een opvangorganisatie heeft te maken met een pedagogisch werkplan dat gecontroleerd wordt door de GGD. Tip is om hier één instituutsplan van te maken, waarin beide plannen terugkomen maar vormgegeven worden als een integraal IKC-plan zonder overlap.

In deze fase moet zeker ook aandacht zijn voor de inrichting van toezicht, bestuur en operationele leiding van de werkprocessen, inclusief het inrichten van de rechtspersoon die het IKC in stand houdt of een contractueel vastgelegde set afspraken (zoals in het voorbeeld in bijlage 2C) om de zakelijke verhoudingen te regelen. Bijlage 4 is een schematische weergave van de besturing en leiding van het IKC in deze fase.

4.3.3 Van 'project voor even' naar lerende, professionele cultuur

In de startfase van een IKC is er vaak een gevoel bij medewerkers dat 'het erbovenop komt' of zelfs 'extra is' en leeft soms ook de vraag 'hoe lang dit project gaat duren'. De leiding van het IKC moet doordringen zijn van de noodzaak interventies te plannen die resulteren in een breed gedragen gevoel onder IKC-medewerkers dat deze nieuwe werkelijkheid er is, blijft en de moeite waard is om verder te ontwikkelen. De leiding van het IKC moet daarbij bewust kiezen voor interventies die leiden tot een professionele cultuur, sterker nog: leiden tot een cultuur waarin medewerkers proactief zijn en zich lerend opstellen, kansen willen zien en aangrijpen (zie ook hoofdstuk 5).

4.3.4 Personeel

In het personeelsbeleid zullen de competenties voor diverse medewerkers duidelijk moeten zijn en zal vastgelegd zijn hoe vaak er functioneringsgesprekken, POP-gesprekken en beoordelingsgesprekken worden gehouden. Uiteindelijk dient het een en ander te worden vastgelegd in bekwaamheidsdossiers van de verschillende medewerkers.

Tevens moet er een nascholingsbeleid zijn. Hoe zit het met (verplichte) nascholing en begeleiding van de diverse medewerkers? Duidelijk moet zijn dat sommige scholing (met name de pedagogische) voor alle medewerkers moet zijn en dat bepaalde scholing (bijvoorbeeld vakdidactische scholing) alleen bestemd is voor daartoe aangewezen medewerkers. Hierbij moet zo min mogelijk onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende soorten medewerkers. Leerkrachten hebben een normjaartaak, met daarbij uren voor nascholing, voor- en nabereiding, commissies en taken. Een pedagogisch medewerker krijgt officieel alleen een vergoeding voor contacturen. Bedenk dus of de pedagogisch medewerkers officieel een andere taak kunnen krijgen zodat je ze ook uit kunt betalen. Cruciaal is dat mensen graag in uw IKC willen werken en het verschil in cao en vergoeding voor lief nemen. In de praktijk blijkt dit te kunnen als er naast een intrinsieke motivatie ook ruimte is voor ontwikkeling, eigen inbreng, professionaliteit, gelijkwaardigheid en goede werkvoorzieningen (werkplek, faciliteiten, hygiëne). Vaak genoemde knelpunten bij een personeelsplaatje, zoals tegenstrijdige wet- en regelgeving, blijkt in de praktijk veelal enkel een probleem van administratieve orde.

Afgelopen jaren zijn er door impulsen en een subsidieregeling van de overheid combinatiefuncties ontstaan. Dit gaat veelal in de constructie klassenassistent – opvang en gymleerkracht – buiten-

schoolse activiteit. Veel gemeenten hebben de subsidieregeling afgeschaft. Bij gemeenten waar deze subsidie nog wel bestaat, is de combinatiefunctie een goede oplossing voor de constructie dat een medewerker van een IKC vaak een dubbele functie heeft. Een combinatiefunctie hoeft overigens niet beperkt te worden tot een 'dubbel-functie'; deze is uit te breiden tot experts in de school (goede gekwalificeerde lessen) + tijdens activiteiten tijdens opvang (in lijn met de missie en het 'grote aanbod'). Denk aan muziek, cultuur, sport, handvaardigheid, drama, tekenen en dergelijke. Als de subsidieregeling combinatiefunctie er niet meer is, dan is de beste oplossing om de medewerkers twee aanstellingen te geven (zie financiën).

4.3.5 Financiën

Belangrijk is dat in de huidige wetgeving privaat geld en publiek geld niet door elkaar mogen lopen. Met andere woorden: geld voor het onderwijs mag niet worden aangewend om kinderopvang (in feite een instelling met winstoogmerk) te bekostigen. Scholen mogen geen winstgevendende activiteiten ontplooiën. Er moeten dus formeel twee gescheiden boekhoudingen zijn. Iemand met bijvoorbeeld een aanstelling van 1 fte in het onderwijs, mag niet twee dagen in de opvang werken. Dan moeten er twee aanstellingen zijn. Bedenk steeds wie er baat bij een activiteit heeft: is dat het onderwijs of de opvang? Dit moet in de boeken gescheiden zijn, zodat aangetoond kan worden dat er geen oneigenlijk gebruik van onderwijsmiddelen plaatsvindt en er daarom een korting plaatsvindt op de materiële instandhouding.

Als alles formeel goed is geregeld, dan is het vervolgens zaak om beide boekhoudingen samen te voegen tot één werkbudget. De inkomsten uit onderwijs en opvang moeten worden samengevoegd tot een integraal budget dat functioneel is geordend naar de aard van de uitgaven. In de praktijk blijkt dit heel goed te doen.

Enkele voorbeelden van IKC De Bolster:

- De intern begeleider van de school (De Bolster) is ook een halve dag in de week intern begeleider bij de kinderopvang (De Rode Bank). De verrekening vindt plaats via de regeling combinatiefunctie.
- De teamleiders onderbouw en bovenbouw hebben op papier twee aanstellingen, maar werken voor één IKC.
- Voor de stimulering van de motorische ontwikkeling biedt het IKC gratis peutergym, gegeven door een vakleerkracht gymnastiek, tevens sport-bso-medewerker. De extra loonkosten van vijf uur per week komen voor rekening van De Rode Bank. Daarentegen versterkt het aanbieden van peutergym het concept en de doorstroming van nieuwe leerlingen.
- De leidsters van de peutergroep hebben een bevoegdheid leerkracht primair onderwijs. Bij ziekte van een leerkracht van de kleuters worden zij ook ingepland. Zij nemen dan voor die uren onbetaald verlof bij het kinderdagverblijf en vullen uren in bij de stichting waar De Bolster onder valt. Ook nu dus weer twee werkgevers. Echter de leidsters van de peutergroep met een onderwijsbevoegdheid zijn vele malen hoger ingeschaald dan een andere pedagogisch medewerker. Het salaris benadert dat van een leerkracht.

4.3.6 Huisvesting

Een IKC hoeft niet altijd in één gebouw te zitten, maar het maakt het allemaal wel makkelijker. IKC's vragen om overleg ruimten voor medewerkers en ouders, het plaatsen van werksoorten bij elkaar in de buurt (kinderopvang, peuterspeelzaal en de onderbouw van het onderwijs), het delen van gemeenschappelijke ruimten (zie ook Studulski, 2007). Bovendien stellen de diverse leeftijdsgroepen verschillende eisen aan de ruimte voor wat betreft veiligheid, uitdaging, aantal vierkante meters etc. Het is belangrijk om erover na te denken of er voor onderwijs en opvang verschillende ruimten nodig zijn of dat de (naschoolse) opvang gebruik kan maken van dezelfde lokalen als waar onderwijs plaatsvindt. In elk geval moet er goed nagedacht worden over ruimten als gemeenschapsruimte en sportzaal: zijn deze alleen te gebruiken tijdens onderwijsuren of wordt er gezamenlijk gebruik van gemaakt (en ook bekostigd!)? Bedenk dat in het 'gewone' onderwijs de klaslokalen vijf uur per dag worden gebruikt en vervolgens negentien uur leegstaan. Niet erg efficiënt dus.



Twee verschillende locaties van IKC De Bolster

Voor brede scholen onderscheidt Studulski (2007) een aantal kenmerken voor de gebouwen, die ons inziens naadloos aansluiten bij de eisen voor integrale kindcentra:

- Diversiteit
- Overzichtelijkheid
- Rekening houden met verschillende leeftijden
- Belang van buitenruimten
- Kindvriendelijkheid
- Ruimte bieden aan ontmoeting
- Ruimte bieden aan multidisciplinariteit
- Ruimte bieden voor presenteren en optredens
- Rekening houden met de menselijke en kinderlijke maat
- Aandacht voor onbenoemde en informele ruimte
- Clustering niet ten koste van licht, lucht en ruimte
- Flexibiliteit
- Multifunctionaliteit

Start met een kwaliteitsrichtlijn voor de voltallige huisvesting en ontwikkel daar een programma van eisen bij. Zorg ervoor dat zowel de eisen van onderwijs als die van opvang daarin zijn opgenomen. Dit wordt een strategisch huisvestingsplan genoemd. Maak dan één beheer- en onderhoudsplan, waarin het integraal huisvestingsplan is opgenomen. Zorg er wel voor dat in de boeken een scheiding zichtbaar is tussen onderwijs en opvang (privaat en publiek geld). Dat moet ook hier gescheiden zijn.

Ook vanuit de opgestelde visie zal een aantal praktische eisen aan de huisvesting tevoorschijn komen: hoe groot moet de capaciteit zijn, hoe zit het met de veiligheid, de functie, het onderhoud? Kunt u werken met flexibele wanden of kasten die een wand vormen?

Schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het beheer en exploiteren voor de onderwijshuisvesting. Vanaf 2014 zullen in veel gemeenten de gelden voor beheer van onderwijshuisvesting naar de besturen gaan. Scholen zijn dan integraal en volledig verantwoordelijk voor onderhoud en verbouw, zowel binnen als buiten.



5 Leiding

Het moge duidelijk zijn dat de leiding van het IKC van wezenlijk belang is en vanaf de start tot en met de borging hard nodig is. In het beeld van de metafoor van dit boek, een huis, zou je de leiding kunnen typeren als het cement of letterlijk de leidingen die overal door een huis lopen. Daarom hebben we gekozen om het onderdeel leiding niet onder te brengen in het hoofdstuk personeel of borging, maar een apart hoofdstuk aan dit onderwerp te wijden.

Een integraal kindcentrum is een complexe, visionaire organisatie. Onderwijs en opvang worden integraal (= naadloos aansluitend) aangeboden en in de praktijk ook zo ervaren door kinderen en hun ouders. Kinderen kennen de volwassenen en zijn volstrekt niet geïnteresseerd of deze nu een lesbevoegdheid hebben, onderwijsassistent zijn of een sociaal-pedagogische opleiding hebben gevolgd.

Hoe anders is dat voor de verschillende overheden die een rol spelen bij een IKC: het Ministerie van OCW, het Ministerie van VWS, de gemeente, ... , en uiteraard hun ambtelijke diensten, zoals de Inspectie van het Onderwijs en de GGD. Zij kijken met een ;verkokerde; blik naar een IKC en wensen vast te kunnen stellen dat er correct met hun deel van de regelgeving en euro's wordt omgegaan.

Dit alles toont de noodzaak voor een goede IKC-leiding die kan omgaan met deze complexe omgeving, complexe interne organisatie en vaak heel nieuwe missie en visie. De benodigde competenties voor de IKC-leiding hebben we vastgelegd in een competentielijst:

1. Over relevante kennis beschikken
2. Veranderingen kunnen initiëren
3. Initiatief kunnen en durven nemen
4. Ondernemend zijn
5. Kunnen en durven oordelen
6. Probleemanalyses kunnen maken
7. Overtuigingskracht hebben
8. Kunnen verbinden
9. Creativiteit hebben
10. Doel- en resultaatgericht kunnen werken
11. Organisatiesensitiviteit hebben
12. Besluitvaardig zijn
13. Leerbaarheid tonen
14. Leiding kunnen delen

In bijlage 7 is een lijst met competenties en indicatoren opgenomen.

Over relevante kennis beschikken

Soms moeten er dingen gezegd of gedaan worden waarvoor een blik van buiten en specifieke expertise nodig zijn. Dit kan expertise zijn op inhoudelijk gebied (bijvoorbeeld over de juridische kanten van het personeelsbeleid) of op procesmatig gebied (bijvoorbeeld wanneer de langzaamste en zwakste schakel niet mee wil gaan of mee kan komen). De centrumleiding is te allen tijde degene die de knoop door moet hakken, maar een externe legitimatie kan helpen en zorgt ervoor dat het centrum morgen weer door kan gaan.

De leiding moet zeker in de beginfase een goede kennis hebben van de 'oude culturen' zodat hij deze kan samenvoegen. Daarnaast heeft de leiding de benodigde kennis over de praktische zaken die spelen rondom het samengaan, zoals cao's, huisvesting, wettelijke voorschriften etc. Maar bovenal moet de leiding kennis hebben van de werksoort kinderopvang (bij taalontwikkeling en vrijetijdsbesteding) én moet zij onderwijsinhoudelijke kennis hebben.

Veranderingen kunnen initiëren

Het opzetten van een IKC is een ingrijpende verandering. Dit vraagt goed leiderschap. Zie vanaf het eerste moment alle medewerkers vanuit alle geledingen en organisaties als één: iedereen is professioneel van het IKC. Het verandertraject verloopt in principe zoals dit boek is opgesteld: start bij de

interne en externe context, daarna de missie en de visie etc. Wat wel van belang is, zijn verschillende uitgangspunten. De leidinggevende van de organisatie moet een eenduidige taal spreken. Dus continu praten vanuit het IKC en niet (meer) vanuit de onderwijs- of opvangachtergrond. Op zich niets mis mee, maar een leidinggevende met een achtergrond in het onderwijs spreekt op de werkvloer al snel over leerkrachten, leren en de school en het schoolplan. Aan de andere kant hebben pedagogisch medewerkers het over het pedagogisch werkplan, de GGD en veel eerder over ontwikkelen en spelen, dan over leren.

Initiatief kunnen en durven nemen

Bij het opzetten van een IKC gaat het erom dat de opgestelde missie en visie gaan leven en zichtbaar worden en dat zij het handelen sturen. Een leidinggevende geeft hier sturing en voeding aan en zorgt dat het keer op keer terugkomt. Dat doet hij of zij tijdens vergaderingen, bijeenkomsten, papieren communicatie en functioneringsgesprekken, maar ook in de wandelgangen, bij het stimuleren van mensen en bij het maken van keuzes.

Naast het feit dat het communiceren van de missie en de visie belangrijk is, is het ook van belang dat er helderheid is over de weg daar naartoe. Bepaal tussendoelen, per jaar en per ca. 90 dagen, bepaal het gewenste, zichtbare resultaat van dit tussendoel en wat er gedaan moet worden om dit resultaat te bereiken. Zorg hierbij voor eigenaarschap bij de uitvoerders.

Ondernemend zijn

De leiding van een (nieuw op te richten) IKC zal per definitie een pionier zijn. Dat is niet iedereen. Het moet dus wel echt passen bij een leiding om de stap richting een IKC te zetten. Daarnaast moet de leiding ook zakelijk kunnen denken, ondernemerschap tonen en de keuzes en acties kunnen verantwoorden.

Kunnen en durven oordelen

De invloed van kortetermijnsuccessen is groot op lange termijn. Een leidinggevende moet kunnen beoordelen wanneer iets een succes is en wanneer niet. Hij of zij moet kunnen oordelen of een bepaalde verandering al dan niet bijdraagt aan de missie of visie van het IKC. Zo niet, dan moet het anders. Zo ja, dan moet de leiding het succes uitdragen. Ook al zijn dat kleine of kortetermijnsuccessen.

Probleemanalyses kunnen maken

De leiding van een IKC krijgt heel veel op zich af. Veel problemen, vragen, opmerkingen, kritiek, bijval. Het is heel belangrijk dat de leiding in staat is om hoofd- en bijzaken te onderscheiden. De leiding moet zich dus niet verliezen in heel veel details en uitwerkingen maar moet de grote lijn in de gaten houden. Tegelijkertijd moet de leiding wel alle facetten van een verandertraject kennen en kunnen beoordelen en multi-level kunnen denken en werken. Daarnaast moet de leiding durven los te laten en prioriteiten stellen.

Overtuigingskracht hebben

Aan het begin van het proces moet een groot deel van de medewerkers ervan overtuigd zijn dat de omvorming naar een IKC het doel is. Uiteindelijk zullen zij allemaal het belang van de verandering moeten erkennen en herkennen. Voorkom daarbij zelfgenoegzaamheid ('maar we doen het zo toch goed?'): het bevestigt de status quo en dat is funest bij veranderingen. Een blik over de schutting kan hierbij helpen. Bijvoorbeeld een bezoek aan een ander IKC dat het goed doet. Ook artikelen over lokaal of landelijk beleid of hoe het in het buitenland vergaat kunnen helpen. Geef alle collega's, zonder de nadruk op veranderen te leggen, voeding aan de nieuwe gedachten.

Kunnen verbinden

Het IKC wordt steeds groter en is voor bijna iedereen nieuw. Er is er één die bijna overal zicht op heeft en die dus de boel aan elkaar moet knopen en bij elkaar moet houden: de leidinggevende. De leidinggevende moet continu pendelen tussen de verschillende lagen in de organisatie en tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Dit moet officieel, maar juist ook informeel: 'management by walking around', ofwel 'loeren en ouwehoeren'.

Verandering komt niet tot stand door het implementeren van een nieuwe werkwijze, maar door het samen ontwikkelen hiervan. Het zijn de medewerkers die deze verandering vorm moeten geven.

Uit de pilots bleek dat slechts één leidende werk- of projectgroep vanuit de teams niet goed werkt. Dat zorgt immers voor afhankelijkheid, groepsvorming en staat de inzet van kwaliteiten in de weg. Beter is het om iedere keer, wanneer er een groepje nodig is, bijvoorbeeld om iets uit te werken, uit te proberen of voor te bereiden, een andere groep te vragen. Ga hierbij uit van standaarden van een professionele cultuur: zorg er dan voor dat de mensen die iets goed kunnen of leuk vinden in dit groepje zitten. Leg aan de rest uit waarom zij dit doen. Een externe stuurgroep (bestuurders van opvang en onderwijs, lokale bestuurders en oudervertegenwoordiging) kan wel heel raadzaam zijn, in verband met draagvlak, klankbord en ruggensteun.

Creativiteit hebben

Iets nieuws beginnen betekent dat er creativiteit nodig is. Voor het opstarten van een IKC is nu eenmaal geen blauwdruk beschikbaar; er zijn geen richtlijnen of handvatten, dus zal de leiding creatief moeten zijn in het vinden van oplossingen. De leiding zal moeten kunnen ontwerpen en vormgeven aan iets waarvan in het begin alleen nog maar de vage contouren vaststaan. En creatief zijn betekent in het geval van een IKC ook het buiten de box kunnen en durven denken en het willen opzoeken van de grenzen van regels.

Doel- en resultaatgericht kunnen werken

Enthousiasme is uiteraard van belang voor de leiding van een IKC. Maar daarnaast zal de leiding ook haalbare en ambitieuze doelen moeten kunnen stellen. Een IKC is een complexe organisatie, dus er doen zich allerlei kansen voor. Toch is het zaak dat de leiding doelmatig en planmatig werkt. Anders verliest de leiding zich in heel veel plannen en ideeën, komt er niets af en zal er uiteindelijk geen concreet resultaat liggen met alle frustraties bij medewerkers, ouders en omgeving van dien.

Organisatiesensitiviteit hebben

Een heel belangrijk aspect van leidinggeven is het kunnen aanvoelen van wat er leeft onder de mensen en wat er daar en op dat moment nodig is. Dit is vaak niet te vatten in afspraken, regels en planningen. Met name voor een IKC, waar twee bedrijfsculturen samenkomen, is deze sensitiviteit superbelangrijk. De leidinggevende moet veel op de werkvloer zijn, luisteren, praten, oren en ogen open, voelsprietten uit ('management bij walking around').

Besluitvaardig zijn

In een dergelijke complexe verandering mogen zaken niet versloffen, blijven liggen of verzanden. Bepaal in gezamenlijkheid wanneer het werk af is: geef niet vroegtijdig op, maar ga ook niet te lang door. Dit geldt vooral voor deelveranderingen. Op een gegeven moment is het veranderen an sich klaar. Daarna ga je door op de nieuwe weg, volgens de nieuwe standaard, de nieuwe norm.

Leerbaarheid tonen

Een leidinggevende van een IKC staat gedurende de eerste jaren in de schijnwerpers. Niet alleen de eigen medewerkers, maar ook de omgeving en andere scholen, kinderopvangcentra en overheden zullen nauw in de gaten houden wat er terechtkomt van de ambities van het IKC. De leiding zal op basis van de feedback in staat moeten zijn om het eigen gedrag kritisch te bezien en zo nodig bij te stellen. Een goed omgaan met de gegeven feedback zal de geloofwaardigheid van het IKC en het geloof in het IKC zeker vergroten.

Daarnaast zal de leiding de tijd en ruimte moeten gunnen aan de medewerkers om het werken in een IKC eigen te maken. Door te doen en te oefenen in de context, wordt het nieuwe gedrag routine en onderdeel van de dagelijkse praktijk. Individueel meesterschap is vereist, de teamleden moeten professioneel kunnen communiceren en hun denkkaders continu blijven verdiepen en aanscherpen. Ook hierbij is het belangrijk dat er voldoende tijd is voor ontwikkeling en reflectie. Door te reflecteren op het veranderingsproces, de ervaringen in de dagelijkse praktijk op de werkvloer, gaat men bewust leren. Hierdoor ontstaat er ruimte voor verdieping.

Deze cyclus van doen – reflectie – verdiepen – verankeren zal zich blijven herhalen: een veranderingsproces is nooit af! Door te blijven leren in de context zal door het herhalen van deze cyclus verankering in de praktijk plaats kunnen vinden (Van den Hoven & De Koning, 2009).

Leiding kunnen delen

In elk nieuw IKC zal de vraag op tafel komen of een leidinggevende uit een bepaalde sector afkomstig moet zijn of dat er misschien juist één algemeen manager moet komen en twee 'sectordirecteuren'. De ervaring leert dat één directeur met twee afdelingsleiders prima kan werken, als de

directeur zijn achtergrond maar heel goed in de gaten houdt.

Een IKC is een complexe organisatie en per definitie groter dan alleen een opvang- of onderwijsorganisatie. Eén leider kan het niet alleen. Je zou ervoor kunnen kiezen, maar het is vragen om moeilijkheden. Van oorsprong zijn scholen of locaties voor opvang relatief kleine organisaties. Uitzonderingen daargelaten kan één leidinggevende dit prima aan. Een IKC is veel complexer. Met delegeren, het overdragen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden redt een leidinggevende het niet meer. Het gaat om het delen van de verantwoordelijkheid en het vergroten van de betrokkenheid. Anders gezegd, het gaat om gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap gaat niet over de functie, maar over een praktijk van leiders. Iedereen geeft leiding: de leraar in de klas, de bouwcoördinator, de locatiemanager, de groepsleider, de conciërge. Iedereen geeft leiding aan datgene waarbinnen hij werkt. Daarnaast is er ook een formele leiding geregeld: een IKC-leiding, bestaande uit een of twee personen, en een middenmanagement, verschillende mensen met een aparte functie in de lijn. Gedeeld leiderschap zorgt ervoor dat mensen hun verantwoordelijkheid nemen (De Koning, 2011).

In de pilot IKC De Bolster heeft de IKC-leiding aan de hand van de competentielijst een eigen top 6 samengesteld die gebruikt is bij de aanname van de nieuwe teammanager van de opvang. Dit waren:

- Conceptdrager zijn van een IKC
- Collega's goed kunnen laten functioneren in een prettige werksfeer
- Het hebben van een pedagogische visie
- Overtuigingskracht hebben
- Wij-gevoel creëren
- Grenzen van regels/procedures opzoeken en verleggen

Tijdens de sollicitatieprocedure is er een criteriumgericht interview afgenomen volgens de STAR-methode (hier uitgebreid met een tweede 'R'):

- Situatie: Geef een voorbeeld van een situatie waarin je betrokken was dat een positief resultaat opleverde.
- Taak: Beschrijf de taken die in de situatie aan bod kwamen.
- Actie: Vertel over de verschillende acties die werden uitgevoerd om de taken te voltooien.
- Resultaat: Welke directe resultaten kwamen voort uit je acties?
- Reflectie: Reflecteer op het resultaat, wat ging er goed/fout en waarom, wat zou je anders doen?

De kandidaat werd gevraagd de situaties uit de eigen praktijk te benoemen om de competenties waar te nemen. Een voorbeeld van een van de vragen is: 'Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin jij je leidinggevende moest overtuigen'?

6 Dankwoord

Allereerst zijn wij dank verschuldigd aan de auteurs van het boek 'Schooling by design' (Wiggins and Mc Tighe, 2007). We hebben veel wijsheid opgedaan tijdens een training van Wiggins op de ASCD-conferentie (2010), waar de ins en outs van hun denken ons helder is gemaakt.

Vervolgens zijn wij veel dank verschuldigd aan de twee IKC-locaties die het ons hebben mogelijk gemaakt om het door ons ontworpen verandertraject op zijn bruikbaarheid te toetsen. De twee IKC's die met ons hebben meegewerkt zijn zeer verschillend qua locatie, concept en aansturing, waardoor we een breed scala aan mogelijkheden hebben kunnen verkennen. We willen dan ook de teams van IKC Laterna Magica en IKC De Bolster van harte bedanken voor hun inzet en medewerking.

Onze dank gaat ook uit naar Jeannette Doornenbal, die een kijkwijzer heeft ontwikkeld, de scholen bezocht heeft met die kijkwijzer en de scholen en ons feedback heeft gegeven over de stand van zaken op de scholen.

Tevens willen we onze stagiaire Claartje Uitendaal hartelijk danken voor de literatuurstudie die zij heeft gedaan en die als achtergrond heeft gediend voor onze werkzaamheden. Ook heeft zij onderzoek gedaan naar de implementatie van een IKC op de verschillende locaties.

Het project 'Duurzaam ontwikkelen van kindcentra' is het grootste deel van de tijd bemand geweest door Spier ten Doesschate (projectleiding), Margôt Koekkoek, Joanneke Niels en Mark van der Pol. Wij danken Margôt en Joanneke voor hun bijdrage aan het project en wij danken hen, samen met Rachel van Vugt en Gerard van den Hoven voor hun tekstbijdragen ten behoeve van deze publicatie. Tot slot danken we Geert van Duinhoven voor zijn niet aflatende geduld en vakbekwaamheid om er een leesbaar geheel van te maken.

7 Literatuurlijst

Appelhof, P.N. (1979). 'Begeleide onderwijsvernieuwing: evaluatie van een curriculum-innovatie gericht op differentiatie van het aanvankelijk leesonderwijs.' Tilburg: Zwijssen

Argyris, C. (1992). 'Leren in en door organisaties: het hanteerbaar maken van kennis.' Vert. van: 'On organizational learning.' Schiedam: Uitgeverij Scriptum Books

Argyris, C. (2002). 'Goede communicatie als belemmering voor leren.' Vert. van: 'Harvard business review on organizational learning.' Boston, Mass.: Harvard Business School Press, cop. 2001

Bart, C. (1999). 'Mission matters.' In: CPA Journal, 68(8), 56-57. 'Making mission statements count.' In: CA Magazine, 132(2), 37-39

Biesta, G. (2012). 'Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Ethiek, politiek en democratie.' Den Haag: Boom Lemma

Cornelis, A. (1998). 'Logica van het gevoel.' Amsterdam, Brussel, Middelburg: Stichting Essence

Dechant, K., Marsick, V.J. & Kasl, E. (1993). 'Towards a model of team learning.' In: Studies in Continuing Education, 15, 1-14

Doornenbal, J. (2012). 'Opgroeien doe je maar één keer. Pedagogisch ontwerp voor het kindcentrum.' Groningen: Hanzehogeschool Groningen, lectoraat Integraal Jeugdbeleid, in opdracht van het project 'Andere tijden in onderwijs en opvang'

Doornenbal J., Oenen, S. van & Pols, W. (red.) (2012). 'Werken in de brede school, een pedagogische benadering.' Bussum: Coutinho

Edmondson, A.C. (1999). 'Psychological safety and learning behavior in work teams.' In: Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383

Engelen, T. van (2010). 'Over vergrijzing en ontgroening, Henk Derks in gesprek met Theo Engelen.' In: Winkel, E. van e.a. (red.). 'Perspectief op het IKC, praktisch beeldboek over integrale kindcentra en kindnetwerken.' Amsterdam: SWP

Ettekoven, S. & Hooiveld, J. (2010). 'Leren en onderwijzen, over de theorie van leren.' Groningen: Noordhoff Uitgevers

Hall, G.E. & Hord, S.M. (1987). 'Change in schools: Facilitating the process.' New York: Albany

Homan, T.H. (2005). 'Organisatiedynamica.' Den Haag: Sdu Uitgevers

Hoven, G.H. van den & Koning, H. de (2009). 'Leiding geven aan duurzame verandering.' Utrecht: APS

Keuning, D. (2007). 'Grondslagen van het management.' Groningen: Noordhoff Uitgevers, 4e druk

Koekkoek, M., Pol, M. van der, Doesschate, S. ten & Neomagus, M. (2010). 'De brede school; wat worden kinderen daar beter van? Zelfevaluatie door brede scholen.' Utrecht: APS

Kommers, H. & Dresen, M. (2010). 'Teamwerken is teamleren? Vormgeven en ontwikkelen van teams in het onderwijs.' Heerlen: Open Universiteit Nederland

Koning, H. de (red.) (2011). 'Naar gedeeld leiderschap in de school.' Utrecht: APS

- Kotter, J.P. (2009). 'Leiderschap bij verandering.' Den Haag: Sdu Uitgevers, 15e druk
- Oberon (2011). 'Jaarbericht 2011.' Utrecht: Oberon
- Ofman, Daniel D. (1996). 'Bezieling en kwaliteit in organisaties.' Utrecht: Kosmos Uitgevers, 6e herziene druk
- Senge, P.M. (1992). 'De vijfde discipline. De kunst en praktijk van lerende organisaties.' Schiedam: Uitgeverij Scriptum Books
- Stake (1975). In: Appelhof, P.N. (1979). 'Begeleide onderwijsvernieuwing: evaluatie van een curriculum-innovatie gericht op differentiatie van het aanvankelijk leesonderwijs.' Tilburg: Zwijssen
- Studulski, F. (2007). 'Van visie naar vorm. Samen een brede school ontwerpen.' Amsterdam: SWP
- Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). 'Op weg naar een lerende organisatie.' Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Voogt, J. (2010). '21st Century Skills.' Zoetermeer: Kennisnet
- Weggeman, M. (2008). 'Leidinggeven aan professionals, niet doen.' Schiedam: Uitgeverij Scriptum Books, 2e druk
- Wet op het primair onderwijs (1985)
- Wet kinderopvang (2005)
- Wet medezeggenschap op scholen (30 november 2006, laatst gewijzigd op 16 mei 2012)
- Wiggins, G. & Mc Tighe, J. (2007). 'Schooling by Design; Mission, Action and Achievement.' Alexandria, USA: ASCD
- Wit, C. de (2008). 'Educatief partnerschap tussen ouders en school. Visie en praktijk op Wittering.nl.' 's-Hertogenbosch: KPC Groep

Bijlage 1

Veranderkundige principes

En nu gaan bouwen! Hoe krijg je beweging/ontwikkeling tot stand? Hoe maak je medewerkers eigenaar van het huis? En hoe maak je deze ontwikkeling duurzaam? Deze vragen staan centraal in deze bijlage en worden in de volgende paragrafen behandeld. Uitgangspunt hierbij zijn de volgende APS-principes:

- Veranderen is leren, leren is veranderen
- We leren en veranderen in de context
- Veranderen doe je bij voorkeur samen
- Ontwerpen en uitvoeren gaan hand in hand
- Door kiezen krijgt de verandering betekenis en ontstaat eigenaarschap
- Er is tijd voor ontwikkeling en reflectie
- Verankering maakt de ontwikkeling duurzaam

Hoe krijg je beweging/hoe komt ontwikkeling tot stand?

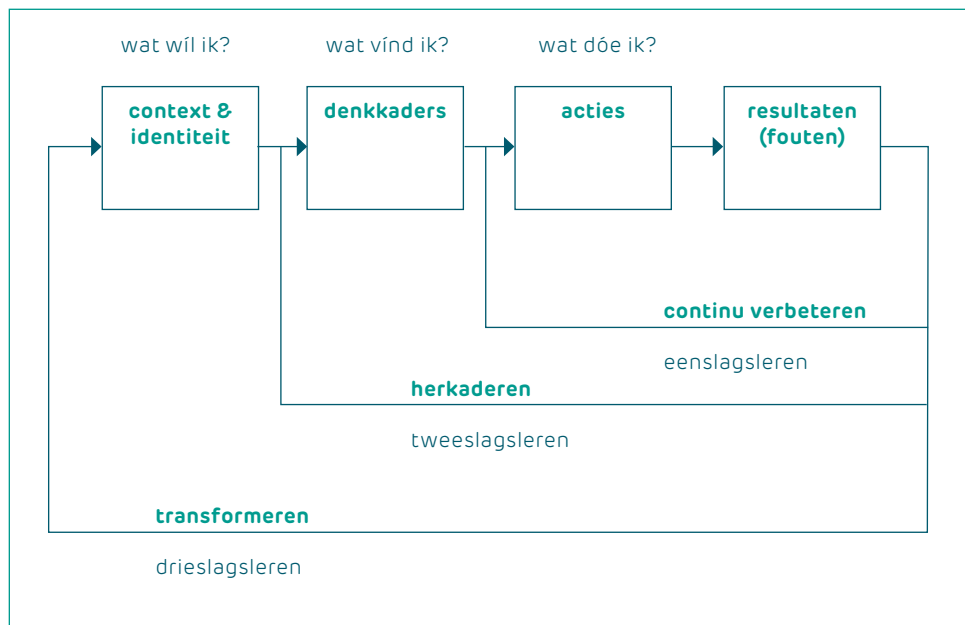
Veranderen is leren, leren is veranderen. Dit leren en veranderen vindt plaats in de context (APS).

Het overgrote deel van wat er op de werkvloer gebeurt, valt geheel buiten de controle van het management. Mensen hebben hun eigen patronen en rituelen en dit verandert niet zomaar door een interventie van buitenaf of bovenaf. Deze zogenaamde mentale modellen (Senge, 1990) bepalen hoe iemand de werkelijkheid ziet, en bepalen zo onbewust hun gedrag. Volgens Homan (2005) zijn in een organisatie allemaal kleine subgroepen, die een min of meer homogene verbinding hebben. Door interactie tussen de verschillende subgroepen ontstaat uitwisseling van ideeën en juist deze spontane ontwikkelingen maken de meeste kans. Homan spreekt dan over ideeënsex.

De medewerkers moeten achter de verandering staan, en mee gaan denken. De samenstelling van de groep speelt hierbij een rol (Homan, 2005). Een groep gelijkgestemde medewerkers is minder geneigd om verder te kijken of te reflecteren op hun werkprocessen. Er wordt gewerkt volgens het gehanteerde systeem en niemand zal behoefte hebben om iets te veranderen in deze comfortabele, stabiele situatie. De medewerkers zijn gericht op het in stand houden hiervan. Wanneer in een team meer diversiteit is in opvattingen en werkwijzen zullen eerder spanningen optreden tussen conflicterende ideeën. Deze tijdelijke disharmonie is echter wel de aanvang van een verandering in het team.

Homan in een interview hierover: "Nieuwe betekenis kan alleen ontstaan als de communicatie van twee kanten komt, als verschillende betekenissen elkaar ontmoeten; 'power-to'." Er zal een verbinding tot stand gebracht moeten worden tussen de strategie, de grote lijn, en de uitvoering, de praktijk (Homan, 2005). Men moet zich steeds vragen blijven stellen, en eerdere veronderstellingen bijstellen, en zo verder leren.

Dit leren kan op verschillende niveaus plaatsvinden (Argyris, 2002). Op het eerste niveau zijn regels en acties het resultaat. Er is een vraag en daarop wordt actie ondernomen, 'wat doe ik?'. Men spreekt hier ook wel van eenslagsleren ('single loop learning'). Dit leren is effectief bij het oplossen van alledaagse problemen. Bij tweeslagsleren ('double loop learning') wordt een wedervraag gesteld, en soms wel meerdere. Het gaat nu meer om denkkaders, 'wat vind ik belangrijk?'. Op deze manier ontstaat een discussie, die uiteindelijk leidt tot nieuwe veronderstellingen. Op dit niveau van leren worden nieuwe inzichten verworven. drieslagsleren ('triple loop learning') gaat nog een stap verder. 'Wie ben ik en wat wil ik zijn?' zijn vragen die op dit niveau spelen. Door ook de context erbij te betrekken verandert het perspectief op de vraag, waardoor de discussie zich kan verdiepen. Op dit niveau staan principes en waarden centraal (figuur A).



Figuur A: Drieslag leren (APS)

In organisaties wordt in het algemeen het eenslagsleren in stand gehouden (Argyris, 2002). Door de nadruk te leggen op het positieve, zoals de medewerkerstevredenheid, wordt tweeslagsleren ontmoedigd. Een focus op alle dingen die goed gaan, en positieve feedback, nodigen niet uit tot discussie en reflectie. Ook wordt het begrip 'leren' als te beperkt gezien. Door vooral probleemoplossend te werk te gaan worden de meeste problemen opgepakt, er wordt echter niet doorgedacht over achterliggende oorzaken. Daarbij zijn mensen uit zichzelf al meer geneigd vanuit een defensieve houding te reageren. Ze zullen niet zo snel dingen ter discussie stellen die hun eigen positie kunnen schaden, en dus eenslags blijven leren. Dit is een overlevingsstrategie met als doel bedreigende of pijnlijke situaties te vermijden (Argyris, 1992). Medewerkers zullen moeten leren kritisch te gaan kijken naar hun eigen gedrag en hun rol in het veranderingsproces. De leidinggevende kan het team hierbij ondersteunen door voorwaarden te scheppen en de kaders aan te geven. Voor mensen is het belangrijk om zich veilig te voelen in een groep (Edmondson, 1999). Onzekerheden en twijfels worden eerder benoemd in een omgeving waar geleerd wordt van fouten. Een cultuur waarin het geaccepteerd wordt om met een kritische blik het proces te bekijken. Een leidinggevende kan door een open houding ruimte creëren voor reflectie. In deze omstandigheden zal eerder twee- en drieslags leren (figuur A) plaatsvinden.

De projectgroep en de leidinggevenden zullen ervoor moeten waken dat het proces van leren in de context leidend is en blijft binnen de organisatie.

Hoe maak je medewerkers eigenaar van het huis?

Veranderen doe je bij voorkeur samen. Ontwerpen en uitvoeren gaan hand in hand. Door kiezen krijgt de verandering betekenis en ontstaat eigenaarschap (APS).

In het hierboven beschreven proces van veranderen is duidelijk geworden dat een veranderingsproces nauwelijks succesvol van bovenaf is te sturen. Verandering komt niet tot stand door het implementeren van een nieuwe werkwijze, maar door het samen ontwikkelen hiervan. Het zijn de medewerkers die deze verandering vorm moeten geven. Daarom wordt met alle medewerkers samen een missie en visie ontwikkeld. Samen manieren vinden om deze missie en visie zichtbaar te maken in de praktijk, creëert draagvlak (Weggeman, 2007). Het gaat niet meer om regels en veranderingen die moeten, maar om inzicht krijgen en begrijpen (Swieringa, 1990, figuur B). Weggeman spreekt van een collectieve ambitie. Dit wil zeggen dat de waarden van de organisatie een overlap hebben met de individuele waarden van de medewerkers. Deze collectieve ambitie, een sterk gevoel voor de gezamenlijke missie en visie, heeft effect op de motivatie van mensen. Medewerkers gaan vanuit een intrinsieke motivatie werken aan het veranderingsproces, gaan zich medeverantwoordelijk voelen, en worden eigenaar. In dit proces zal de leidinggevende mensen moeten inspireren in plaats

van motiveren, en de missie en visie uit moeten dragen. De leidinggevende faciliteert, zorgt ervoor dat medewerkers mogelijkheden en middelen krijgen om te leren en experimenten uit te voeren. Ook belangrijk is om er echt te zijn, goed waar te nemen, en echt te communiceren. De leidinggevende zorgt ervoor dat mensen het gevoel hebben dat hun werk/zij ertoe doet/doen (Weggeman, 2007).

	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren
Enkelslag	Regels	Moeten, mogen	Verbetering
Dubbelslag	Inzichten	Weten, begrijpen	Vernieuwing
Drieslag	Principes	Durven, willen	Ontwikkeling

Figuur B: Collectief leren (Swieringa, 1990)

Binnen een team kunnen verschillen zijn in de mate van betrokkenheid bij een verandering: niet iedereen is even ver. Voor een leidinggevende is het daarom van belang te differentiëren tussen medewerkers. Een hulpmiddel hierbij is het Concern Based Adoption Model (CBAM) van Hall & Hord (1987). CBAM is een instrument waarin staat hoever mensen staan in het veranderingstraject. Er zijn zeven stadia (figuur C) in de betrokkenheid van iemand bij de verandering. In elk stadium stelt de medewerker zichzelf een vraag. Door actief te luisteren kan de leidinggevende leren in welk stadium van betrokkenheid deze medewerker zich bevindt. Op basis hiervan kan de leidinggevende gerichte informatie geven aan de medewerker waar hij of zij in dit stadium behoefte aan heeft.

Betrokkenheidsfase	Uitspraken
6 Herfocussen, reflectie	Ik heb ideeën over iets wat nog beter werkt.
5 Samenwerking	Hoe heeft wat ik doe te maken met wat anderen doen?
4 Consequenties	Wat hebben de kinderen eraan? Hoe kan ik het verfijnen om meer invloed te hebben?
3 Management	Het lijkt wel alsof ik al mijn tijd kwijt ben aan het klaarmaken van mijn materialen.
2 Persoonlijk	Hoe gaat het gebruik hiervan mij beïnvloeden?
1 Informatie	Ik wil er wel meer over weten.
0 Bewustwording	Het kan me niet zoveel schelen.

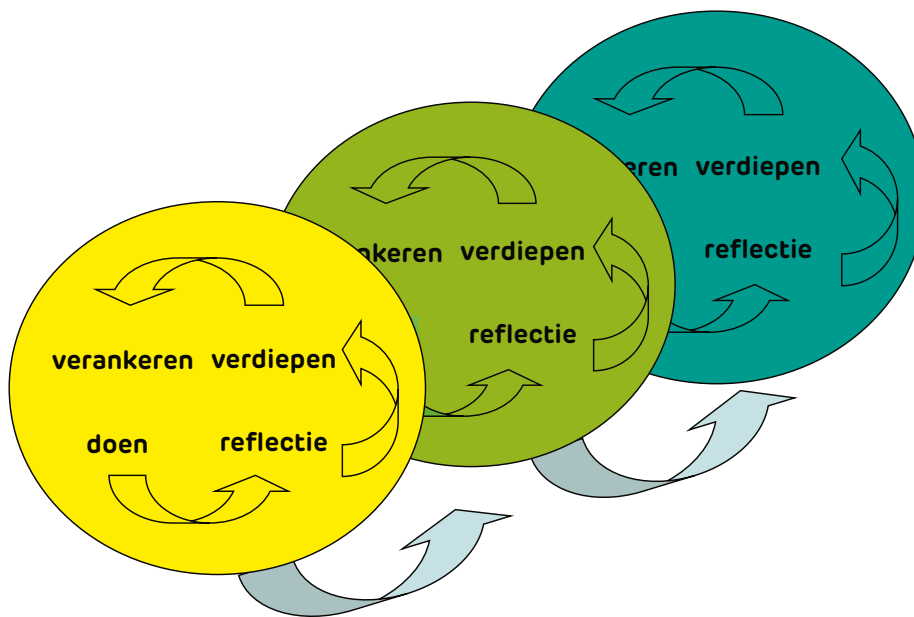
Figuur C: Mensen in verandering (CBAM)

Wanneer er in een team een gezamenlijk mentaal model is ontstaan, start ook het teamleren. Dit teamleren verloopt in verschillende fasen (Dechant, Marsick & Kasl (1993), in Kommers & Dresen, 2010). Ieder teamlid neemt zijn eigen ideeën en ervaringen mee, er is verschil in de mate van betrokkenheid binnen een team, er is sprake van gefragmenteerd leren. Als men elkaars kennis en leerervaringen gaat delen ontstaat een team. Door deze uitwisseling en dialoog kan een collectief denkkader ontstaan. De medewerkers erkennen elkaars individuele kwaliteiten, en willen van elkaar leren. Wanneer dit denkkader ook steeds wordt aangepast door discussie en acties is er sprake van continu leren (Kommers & Dresen, 2010).

Hoe maak je ontwikkeling duurzaam?

Er is tijd voor ontwikkeling en reflectie. Verankering maakt de verandering duurzaam (APS).

Uit het bovenstaande blijkt dat een heel team een veranderingsproces moet dragen. Door medewerkers zelf mee te laten denken in het veranderingsproces worden ze medeverantwoordelijk hiervoor, ze worden eigenaar. En juist dit eigenaarschap maakt de verandering duurzaam (Van den Hoven & De Koning, 2009). Ook werd duidelijk dat hierin tempoverschillen op kunnen treden in een team. Daarom moet er voldoende tijd zijn voor de verandering, bijvoorbeeld door voldoende ondersteuning voor de medewerkers om zich op eigen wijze in te stellen op deze verandering. Door te doen, en te oefenen in de context, wordt het nieuwe gedrag routine en onderdeel van de dagelijkse praktijk (figuur D). Individueel meesterschap is vereist, de teamleden moeten professioneel kunnen communiceren en hun denkkaders continu blijven verdiepen en aanscherpen (Kommers & Dresen, 2010). Ook hierbij is het belangrijk dat er voldoende tijd is voor ontwikkeling en reflectie. Door te reflecteren op het veranderingsproces, de ervaringen in de dagelijkse praktijk op de werkvloer, gaat men bewust leren. Hierdoor ontstaat er ruimte voor verdieping. Deze cyclus van 'doen – reflectie – verdiepen – verankeren' zal zich blijven herhalen, een veranderingsproces is immers nooit af! Door te blijven leren in de context zal door het herhalen van deze cyclus verankering in de praktijk plaats kunnen vinden (Van den Hoven & De Koning, 2009).



Figuur D: Doen om te leren

Bijlage 2

Praktische voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten

In deze bijlage staan drie praktische voorbeelden van samenwerkingsovereenkomsten:

2A Een samenwerkingsovereenkomst tussen twee partijen (opvang en onderwijs): de intrinsieke variant

2B Een samenwerkingsovereenkomst tussen partijen en een gemeente: de lokale variant

2C Voorbeeld van onderwerpen die artikelsgewijs zijn overeengekomen door partijen.

Bijlage 2A

Voorbeeld van een preambule (een inleidende bepaling in de tekst van een verdrag) van een samenwerkingsovereenkomst van de intrinsieke variant:

SAMENWERKINGSOVEREENKOMST

De Stichting voor Openbaar Primair Onderwijs [naam], gevestigd te, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door:[naam],..... [functie], verder te noemen Partij I

en

Stichting Kinderopvang..... [naam], gevestigd te, te dezen rechtsgeldig vertegenwoordigd door de[naam],.....[functie], verder te noemen Partij II,

overwegende, dat

1. Partij I in[maand/jaar] een gebouw heeft betrokken in de wijk te, waarin onder meer de onder het bevoegd gezag van Partij I staande scholen voor basisonderwijs en voor speciaal basisonderwijs gehuisvest zijn;
2. in hetzelfde gebouw door de gemeente als economisch eigenaar ruimte verhuurd wordt aan Partij II, ten behoeve van:
kinderdagopvang en buitenschoolse opvang;
3. partijen een gezamenlijke visie hebben op de ontwikkeling van kinderen en op de wijze waarop onderwijs en opvang die ontwikkeling kunnen bevorderen en besloten hebben deze visie op integrale werkwijze tot uitdrukking te willen brengen de basisschool..... en de kinderopvang
4. partijen om dit te realiseren besloten hebben, exclusief op deze locatie 'IKC: onderwijs, opvoeding, ontspanning en opvang natuurlijk ineen voor kinderen van 0 tot 13' te starten, met als werktitel 'integraal kindcentrum';
5. deze gezamenlijke visie met zich meebrengt dat het personeel van beide partijen onder leiding van door de samenwerkende partijen aangestelde leidinggevenden steeds nadrukkelijker, met toepassing van vergelijkbare (aangepaste) arbeidsvoorwaarden zullen werken, om de inzet van het personeel vanuit deze visie te realiseren;
6. deze gezamenlijke visie eveneens met zich meebrengt dat er sprake zal zijn van zowel eigen gebruik van (een deel van) het gebouw door elk van de partijen als van gezamenlijk gebruik van (een deel van) het gebouw, zowel gelijktijdig als ongelijktijdig;
7. partijen afspraken hebben gemaakt over de inzet van het personeel en over het gebruik van het gebouw;
8. partijen deze afspraken thans wensen vast te leggen voor ten minste 1 jaar in een samenwerkingsovereenkomst totdat de samenwerking zal zijn uitgewerkt in een definitieve juridische entiteit, verklaren te zijn overeengekomen als volgt:

Bijlage 2B

Voorbeeld van een preambule van een samenwerkingsovereenkomst van de lokale variant:

De preambule van de samenwerkingsovereenkomst lokale variant bestaat uit twee delen:

- Het contextdeel. De onderdelen 1 t/m 5 schetsen de context die gemeenschappelijk is voor de wijk welzijnsorganisaties en de schoolbesturen.
- Het inhoudelijk deel. De onderdelen 6 t/m 9 presenteren de conceptuele coherentie, de gevolgen voor de organisaties en de voornemens voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie, inclusief het tijdspad.

overwegende, dat

1. de gemeente op [datum] de [naam van een nota] heeft uitgebracht;
2. de gemeente de beleidsvoornemens met betrekking tot peuterspeelzaalwerk en voorschoolse educatie bekend heeft gemaakt en heeft besloten door middel van een aanvraag het peuterspeelzaalwerk en de voorschoolse educatie voor de periode aan te besteden;
3. de gemeente voor het aan te besteden peuterspeelzaalwerk en voorschoolse educatie als haar ambitie uitspreekt:
"De gemeente wil stimuleren dat alle kinderen vanaf 2,5 jaar gebruik kunnen maken van een voorschools aanbod, dat zij zonder achterstand kunnen starten met het basisonderwijs in groep 1, dat ouders in positie zijn als eerste opvoeder en dat de professionals in voorschoolse voorzieningen optimaal zijn toegerust."
4. de gemeente heeft besloten de bestaande aanbieders van voorschoolse educatie en peuterspeelzaalwerk de beleidsvoornemens voor de jaren te laten uitwerken in een plan van aanpak en dit plan van aanpak te subsidiëren, indien en voor zover de beoogde maatschappelijke effecten hierdoor naar haar verwachting zullen worden gerealiseerd. De gemeente spreekt daarbij als haar opvatting uit:
"Om de relatie tussen voorschoolse educatie en het basisonderwijs te versterken stimuleert de gemeente het aanvragen van subsidie vanuit een of meerdere rechtspersonen waarbinnen minimaal een van de huidige aanbieders van peuterspeelzaalwerk en voorschoolse educatie deelneemt samen met een of meerdere schoolbesturen binnen de gemeente Aanvragen van deze samenwerkingsverbanden gaan in de beoordeling voor op aanvragen van organisaties die geen samenwerking zijn aangegaan met een schoolbestuur."
5. partijen een gedeelde visie hebben op het belang van ononderbroken leer- en ontwikkelingslijnen voor kinderen van 2,5 - 12 jaar en meer in het bijzonder voor kinderen van 2,5 - 6 jaar opdat zij in ieder geval een start zonder achterstanden in groep 1 van het basisonderwijs zullen maken.
6. partijen om deze ambitie te realiseren besloten hebben om, met in achtneming van de vigerende wet- en regelgeving, in de komende jaren een infrastructuur van speel- en leercentra op te bouwen en daartoe de Stichting [naam] oprichten;
7. de wijkwelzijnsorganisaties hebben besloten om alle activiteiten voor en met betrekking tot de voorschoolse educatie die noodzakelijk zijn om deze ambitie te realiseren, onder te brengen in de op te richten werkmaatschappij;
8. partijen hebben besloten de periode t/m te gebruiken om de door partijen gewenste werkmaatschappij te ontwerpen en na gunning van de opdracht door de gemeente te vestigen; partijen zullen de maanden t/m gebruiken om de werkmaatschappij in te richten;
9. partijen van oordeel zijn dat de gezamenlijke visie en de overeengekomen logistieke- en organisatorische afspraken met zich meebrengen dat wwo-personeel met toepassing van de cao Welzijn, per [datum] in dienst zal treden van de op te richten werkmaatschappij, indien en voor zover de gemeente daadwerkelijk overgaat tot honorering van de door partijen ingediende plan van aanpak voor het arrangeren en verzorgen van het voorschoolse aanbod;

partijen deze afspraken zijn overeengekomen en er thans toe overgaan de afspraken vast te leggen in een samenwerkingsovereenkomst, totdat de afspraken c.q. de beoogde effecten van de afspraken in de akte zijn opgenomen, waarmee de definitieve juridische entiteit, de Stichting [naam], wordt opgericht en gevestigd;

Bijlage 2C

Voorbeeld van onderwerpen die artikelsgewijs zijn overeengekomen door partijen:

Artikel 1

Integraal kindcentrum

Partijen spreken af dat zij de gezamenlijke 'pedagogisch-didactische bedrijfsvoering' in het gebouw dat zij in het najaar van 2011 gezamenlijk betrekken 'IKC: onderwijs, opvoeding, ontspanning en opvang natuurlijk ineen voor kinderen van 0-13' noemen. Hiermee willen zij tot uitdrukking brengen dat zij nauw willen samenwerken vanuit een gedeelde visie op de ontwikkeling van kinderen en dat die visie leidend is voor de inrichting, vormgeving en het pedagogisch-didactisch handelen van het personeel van zowel het onderwijs als de kinderopvang.

Artikel 2

Gezamenlijke visie

.....

Artikel 3

Gebruik van de ruimte

.....

Artikel 4

Personeel

.....

Artikel 5

Leiding IKC

.....

Artikel 6

Financiën IKC

.....

Artikel 7

Aanmelding en inschrijving kinderen

.....

Artikel 8

Invloed regelgeving op deze overeenkomst

.....

Artikel 9

Stuurgroep

Partijen roepen een stuurgroep in het leven, bestaande uit de ondertekenaars van deze overeenkomst of door hen aangewezen functionarissen, die tot taak heeft toe te zien op de juiste naleving van de in deze overeenkomst (inclusief de bijlagen) vastgelegde afspraken, alsmede de daarop gebaseerde nadere afspraken. De stuurgroep fungeert tevens als contactpunt tussen de twee partijen.

Artikel 10

Duur, evaluatie en tussentijdse opzegging van deze overeenkomst

.....

Artikel 11

Wijziging van deze overeenkomst

.....

Artikel 12

Geschillenregeling

.....

Artikel 12

Toepasselijk recht

.....

Bijlage 3

Rechtsvormen

Verschillende rechtsvormen die toepasbaar zijn op een vergaande samenwerking tussen een instelling voor onderwijs en een instelling voor kinderopvang:

Vereniging

Art. 26 BW, Boek 2: Rechtspersonen

1. De vereniging is een rechtspersoon met leden die is gericht op een bepaald doel, anders dan een dat is omschreven in artikel 53 lid 1 of lid 2.
2. Een vereniging wordt bij meerzijdige rechtshandeling opgericht.
3. Een vereniging mag geen winst onder haar leden verdelen.

Coöperatie

Art. 53 BW, Boek 2: Rechtspersonen

1. De coöperatie is een bij notariële akte als coöperatie opgerichte vereniging. Zij moet zich blijken de statuten ten doel stellen in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten, anders dan van verzekering, met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoefte uitoefent of doet uitoefenen.
2. De statuten van een coöperatie kunnen haar veroorloven overeenkomsten als die welke zij met haar leden sluit, ook met anderen aan te gaan; hetzelfde geldt voor de statuten van een onderlinge waarborgmaatschappij waarbij iedere verplichting van leden of oud-leden om in de tekorten bij te dragen is uitgesloten.
3. Indien een coöperatie of een onderlinge waarborgmaatschappij de in het vorige lid bedoelde bevoegdheid uitoefent, mag zij dat niet in een zodanige mate doen, dat de overeenkomsten met de leden slechts van ondergeschikte betekenis zijn.

Naamloze vennootschap

Art. 64 BW, Boek 2: Rechtspersonen

1. De naamloze vennootschap is een rechtspersoon met een in overdraagbare aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. Een aandeelhouder is niet persoonlijk aansprakelijk voor hetgeen in naam van de vennootschap wordt verricht en is niet gehouden boven het bedrag dat op zijn aandeel behoort te worden gestort in de verliezen van de vennootschap bij te dragen. Ten minste één aandeel wordt gehouden door een ander dan en anders dan voor rekening van de vennootschap of een van haar dochtermaatschappijen.
2. De vennootschap wordt door een of meer personen opgericht bij notariële akte. Voor oprichting is vereist een verklaring van Onze Minister van Justitie dat hem van geen bezwaren is gebleken. De akte wordt getekend door iedere oprichter en door ieder die blijkens deze akte een of meer aandelen neemt.
3. De akte van oprichting moet binnen drie maanden na de dagtekening van de verklaring van geen bezwaar zijn verleden, op straffe van verval van de verklaring. Onze Minister kan op verzoek van belanghebbenden op grond van gewichtige redenen deze termijn met ten hoogste drie maanden verlengen.

Besloten vennootschap

Art 175 BW, Boek 2: Rechtspersonen

1. De besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid is een rechtspersoon met een in aandelen verdeeld maatschappelijk kapitaal. Aandeelbewijzen worden niet uitgegeven; de aandelen zijn niet vrij overdraagbaar. Een aandeelhouder is niet persoonlijk aansprakelijk voor hetgeen in naam van de vennootschap wordt verricht en is niet gehouden boven het bedrag dat op zijn aandelen behoort te worden gestort in de verliezen van de vennootschap bij te dragen.
2. De vennootschap wordt door een of meer personen opgericht bij notariële akte. Voor oprichting is vereist een verklaring van Onze Minister van Justitie dat hem van geen bezwaren is gebleken. De akte wordt getekend door iedere oprichter en door ieder die blijkens deze akte een of meer

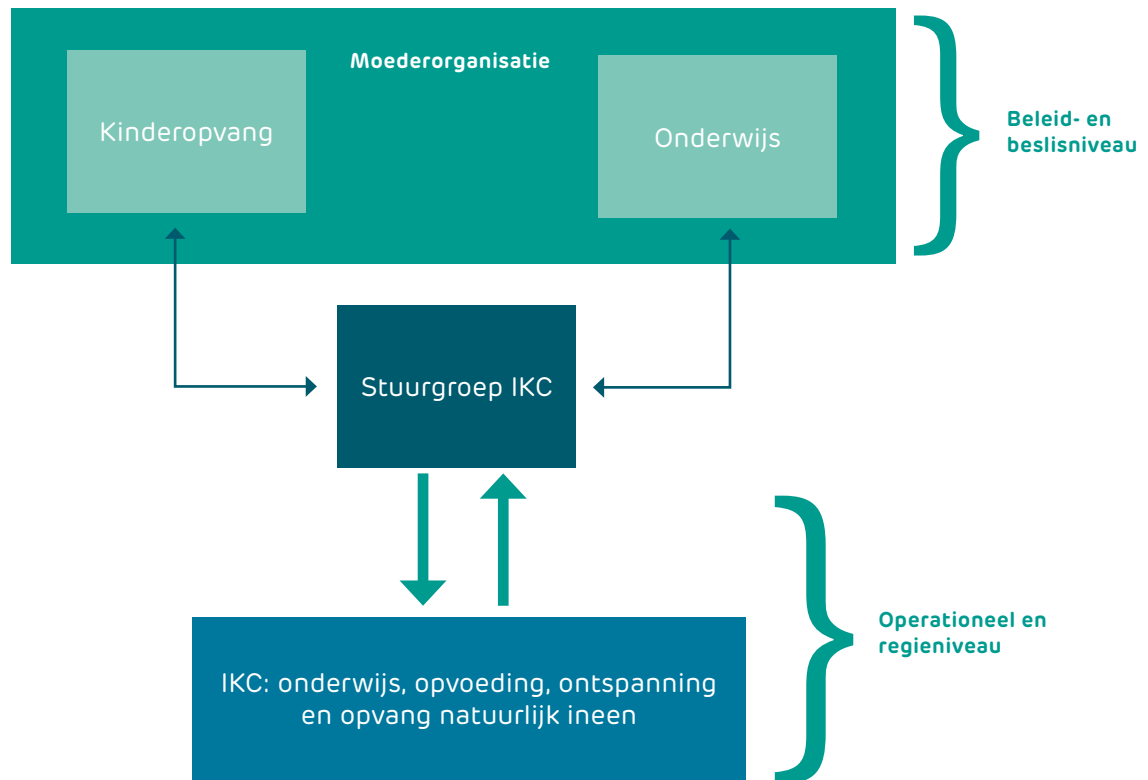
aandelen neemt.

3. De akte van oprichting moet binnen drie maanden na de dagtekening van de verklaring van geen bezwaar zijn verleden, op straffe van verval van de verklaring. Onze Minister kan op verzoek van belanghebbenden op grond van gewichtige redenen deze termijn met ten hoogste drie maanden verlengen.

Bijlage 4

Schematische weergave

Schematische weergave sturing en leiding IKC in de fase van inrichting en planning



Bijlage 5

Rekenmodel

Rekenmodel om de kostentoedeling per via m² - aantal deelnemers – factor tijd te berekenen:

Afrekening per jaar

De volgende formule berekent welk percentage van de kosten per maand ten laste van onderwijs respectievelijk opvang komt:

onderwijs = aantal leerlingen per 1^e van de maand x 1020 = α ¹

bso = aantal fulltime bso'ers per maand x 1212 = β ²

$$\alpha + \beta = \Psi$$

Aandeel onderwijs = $\alpha / \Psi \times 1/12 \times \text{€ jaarlast} = \text{maandbedrag}$

Aandeel bso = $\beta / \Psi \times 1/12 \times \text{€ jaarlast} = \text{maandbedrag}$

1 1020 is het aantal uren onderwijs op jaarbasis

2 1212 is het aantal uren opvang op jaarbasis

Bijlage 6

Medezeggenschapsraad en oudercommissie

Zowel het onderwijs als de kinderopvang heeft een medezeggenschapsorgaan bestaande uit een gekozen vertegenwoordiging. Binnen het onderwijs is er de medezeggenschapsraad (mr), bestaande uit ouders en leerkrachten. Binnen de kinderopvang is er de oudercommissie (oc). Wanneer onderwijs en opvang samengaan in een integraal kindcentrum is het een logische stap ook deze twee organen (deels) samen te voegen. Hieronder een vergelijking tussen de mr en de oc.

Mr en oc: verschillen en overeenkomsten

	Medezeggenschapsraad	Oudercommissie
Doelstelling	<ol style="list-style-type: none">1. Bevordert openheid en onderling overleg in de school.2. Waakt in het algemeen voor discriminatie op welke grond dan ook en bevordert gelijke behandeling in gelijke gevallen en in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen en de inschakeling van gehandicapten en allochtone werknemers.3. Geeft alle bij de school betrokkenen schriftelijk verslag van werkzaamheden en stelt de geledingen in de gelegenheid om over aangelegenheden die de betrokken geleding in het bijzonder aangaan met de mr overleg te voeren.	<ol style="list-style-type: none">1. Belangenbehartiging ouders en kinderen.2. Bevordert de communicatie tussen de ouders en de medewerkers.3. Adviseert over onder meer opvoeding, spel- en ontwikkelingsactiviteiten en veiligheid en gezondheid.
Zeggenschap/inspraak	<ol style="list-style-type: none">1. Informatierecht2. Adviesrecht3. Instemmingsbevoegdheid	<ol style="list-style-type: none">1. Adviesrecht over in het reglement vastgestelde onderwerpen. Dit houdt bijvoorbeeld in dat een kinderopvangorganisatie slechts van advies kan afwijken indien zij schriftelijk en gemotiveerd aangeeft dat het belang van de kinderopvang zich tegen het advies verzet.
Wie nemen deel?	De medezeggenschapsraad van een school bestaat uit: <ol style="list-style-type: none">a. leden die uit en door het personeel worden gekozen;b. leden die worden gekozen uit en door de ouders.	Vertegenwoordiging van ouders/opvoeders: minimaal drie en max. zeven ouders. En spreiding over de stamgroepen. Wanneer een vestiging meerdere opvangvormen aanbiedt, volstaat één oudercommissie. Zorg er in dit geval wel voor dat de verschillende opvangvormen evenredig vertegenwoordigd worden.
Wet	Vastgelegd in de wet medezeggenschap op scholen (WMS). Deze wet regelt het bestaan van medezeggenschapsraden (mr'en) van scholen.	Vastgelegd in de Wet kinderopvang. De basis van de medezeggenschap binnen kinderopvang zijn de artikelen 58, 59 en 60 van de Wet kinderopvang. Artikel 58 bepaalt dat er voor ieder kindercentrum een oudercommissie moet zijn.

Bij geschillen terecht bij	Landelijke Commissie voor Geschillen WMS (LCG WMS): www.onderwijsgeschillen.nl	Stichting Klachtenkamer Kinderopvang (SKK): www.klachtenkamer.nl
Verplichtingen	De mr stelt jaarlijks een jaarverslag op waarin alle activiteiten staan vermeld en maakt dit bekend aan alle betrokkenen.	<p>De oudercommissie maakt van de vergaderingen notulen. De oudercommissie bepaalt zelf het huishoudelijk reglement. Het reglement bevat in ieder geval regels over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het aantal leden van de oudercommissie; • de wijze waarop de leden van de oudercommissie worden gekozen; • de zittingsduur van de leden van de oudercommissie. <p>Het reglement bevat geen regels over de werkwijze van de oudercommissie. De oudercommissie beslist bij meerderheid van stemmen. Wijziging van het reglement behoeft instemming van de oudercommissie.</p>

Bijlage 7

Competenties leiding IKC

Leidinggeven aan (de ontwikkeling van) een IKC is een complexe taak. Hieronder vindt u een lijst van competenties en indicatoren die in de leiding van een IKC aanwezig zouden moeten zijn.

Initiatief	Alleen durven staan en vasthouden aan de missie/visie Onderscheidend durven zijn Eigenaarschap hebben en kunnen creëren
Inhoud	Kennis hebben van financieel en huisvestings- en wettelijk kader Om kunnen gaan met private en publieke middelen Onderwijskundige, pedagogische, didactische kennis en visie
Ondernemen	Pionier zijn Zakelijk denken en verantwoorden Ondernemerschap hebben Visie niet laten bepalen door tussentijdse subsidies Durven los te laten en prioriteiten stellen
Oordeelsvorming	Kunnen afwegen van kansen en bedreigingen Relatie met de missie hebben Processen herkennen en kunnen beoordelen
Probleemanalyse	Hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden Alle facetten van een verandertraject kennen en kunnen beoordelen Multi-level kunnen denken en werken Overzicht hebben
Overtuigingskracht	Vanuit visie werken Aandacht voor de vorm en de inhoud hebben Het goede moment herkennen Eigenaarschap tonen en creëren Kunnen inspireren
Verbinden	Wij-gevoel creëren, zoeken naar gemeenschappelijkheid Werken aan eigenaarschap Pendelen tussen diverse lagen in de organisatie Anderen mede-eigenaar maken
Creativiteit	Buiten de box kunnen denken - grenzen van regels opzoeken Kunnen ontwerpen en vormgeven
Doel- en resultaatgerichtheid	Haalbare en ambitieuze doelen stellen Doelmatig en planmatig kunnen werken Kansen zien Conceptdrager van een IKC zijn
Organisatiesensitiviteit	Denken en handelen vanuit het systeem, systeemdenken Langetermijndenken Zien van verschillende belangen Verbinden van functies/taken binnen een IKC
Besluitvaardigheid	Aanpakken Knopen doorhakken Zorgvuldig zijn Verantwoordelijkheid nemen
Leerbaarheid	Bijstellen van eigen gedrag Reflectie op eigen gedrag Omgaan met feedback

Bijlage 8

Samenvatting van het onderzoek

Er is op verschillende wijzen onderzoek verricht binnen dit project:

1. De bezoeken die op de locaties werden afgelegd, werden na afloop van elk bezoek door de bezoekers altijd gevolgd door invulling van het volgende schema. Dit schema is tot stand gebracht aan de hand van de systematiek van Stake (zie Appelhof, 1979). Doordat de omstandigheden op IKC Laterna Magica anders waren dan op IKC De Bolster is dat invullen vooral gebeurd op IKC De Bolster. Laterna Magica bleek tijdens de eerste periode enerzijds al verder te zijn in zijn proces, zodat de eerste stappen van ons proces al doorlopen waren. Anderzijds waren de omstandigheden daar dat het IKC al ingevuld moest worden, terwijl er nog geen medewerkers voor kinderopvang waren aangesteld. Daarom is achteraf meer bekeken hoe het proces daar is gelopen, dan dat ze als pilot het proces hebben doorgemaakt zoals door ons voorgesteld. Omdat het niet prudent lijkt om de uitkomsten van die beschrijvingen van de bijeenkomsten op IKC De Bolster publiek te maken, laten we die beschrijvingen hier achterwege.

Intenties (doelstellingen)	Observaties (verzamelde gegevens)	Normen	Waardering (invullen per bijeenkomst/ afname)
Antecedenten (condities die nodig zijn om optimale resultaten te behalen)			
<ul style="list-style-type: none"> • het hele team participeert, inclusief de leiding en het bestuur • alle werksoorten hebben missievorming hoog op de prioriteitenlijst staan • sterk leiderschap (informeel en formeel, gericht op eigenaarschap) • er is een werkgroep • de verschillende werksoorten hebben belang bij de oprichting van een IKC dat meerwaarde heeft voor het kind • intentie om te komen tot één organisatie met één leiding • het bestuur ondersteunt de vorming van het IKC actief • alle medewerkers worden in staat gesteld tijd te investeren 	<ul style="list-style-type: none"> • aanwezigheidslijst • interview met leidinggevende werksoorten • individueel interview leidinggevers n.a.v. criterium-gericht interview • lijst met namen en planning • interview over belang met leidinggevers en bestuur • verzamelen gegevens (beleidsstukken tot nu toe, persberichten etc.) • interview en documentenanalyse • interview leidinggevende • vragenlijst afnemen bij professionals 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% van de werknemers is aanwezig bij de gezamenlijke bijeenkomsten, van alle sectoren minimaal 50% • alle geïnterviewden waarderen missievorming hoog • de schoolleiding voldoet aan 75% van de competenties • planning is aanwezig, evenals verslagen van bijeenkomsten • 80% van de werksoorten heeft een inhoudelijk belang • alle leidinggevers geven aan de intentie te hebben tot één organisatie te komen • leidinggevers geven aan dat bestuur en ouders bij het IKC betrokken zijn en het zullen ondersteunen • 80% van de professionals geeft aan voldoende tijd te hebben om vorm te geven aan het IKC 	

Intenties (doelstellingen)	Observaties (verzamelde gegevens)	Normen	Waardering
Transacties (overdracht van het traject - acties)			
<ul style="list-style-type: none"> • bijeenkomsten met leidinggevend en over de voortgang van het verandertraject • leidinggevend leren verandering principes toepassen op het samengaan van meerdere werksorten, te werken aan en vanuit een gezamenlijke missie en visie, sturen op één organisatie en één cultuur, creëren draagvlak • leidinggevend kennen het traject, de bedreigingen en mogelijkheden • faciliteren van medewerkers in tijd, ruimte en middelen • bijeenkomsten met de werkgroep waar werkgroepleden leren intermediair te zijn tussen leiding en professionals • dragen de missie en visie uit in woord en daad • voelen zich verantwoordelijk voor het proces • bijeenkomsten met professionals waar professionals leren vanuit de missie en visie te communiceren • professionals leren nieuwe praktijk • werken en leren werksort-doorbroken • uitvoeren experimenten • ouders worden geïnformeerd • het bestuur is betrokken 	<ul style="list-style-type: none"> • interviewen van de leidinggevend vooraf en aan het eind van het traject • tijdens het proces interviewen van de werkgroepleden en de leiding • medewerkers geven middels een vragenlijst aan wat hun bijdrage aan de missie is • interview • agenda/notulen vergaderingen 	<ul style="list-style-type: none"> • bijeenkomsten over het IKC zijn integraal, in geest en letter • de leiding kent altijd de stand van zaken in proces en product, en weet wat de volgende stap in het traject is • communiceren voor 100% vanuit het IKC, in woord en daad • alle medewerkers ervaren ondersteuning • 100% van de werkgroepleden kent de geest van de missie • alle werkgroepleden ondersteunen proactief professionals, 100% kan voorbeelden geven • alle medewerkers weten wie er in de werkgroep zitten, 80% ervaart ondersteuning • 90% van de professionals noemt na een jaar de naam van het IKC in plaats die van de kinderopvang/school • 90% kent de missie, het proces en de inhoud • iedereen kijkt minimaal 2 keer gericht in een andere werksort • 80% van de mensen geeft aan wat ze van / bij een andere werksort hebben geleerd • op 100% van de communicatieuitingen wordt IKC genoemd • een ouderavond • 60% van de zittende ouders en 100% van de nieuwe ouders heeft kennis genomen van het IKC en weet globaal wat het inhoudt • 100% van de bestuursleden staat achter het proces • minimaal twee afstemmingsmomenten met de gemeente 	

Intenties (doelstellingen)	Observaties (verzamelde gegevens)	Normen	Waardering
Uitkomsten (gewenste resultaten van het traject)			
<ul style="list-style-type: none"> • alle medewerkers kennen de langetermijnmissie • er is één organisatie, met één budget, leiding, zorgplan, leerlingvolgsysteem, huisvestingsplan, communicatieplan en activiteitenplan, personeelsbeleidsplan • er is een integraal pedagogisch plan • er is een set van leerprincipes • er zijn structuren, beleid, vakcompetenties, praktijken en het gebruik van bronnen die consistent zijn met de missie en de leerprincipes • de leiding handelt vanuit de missie en visie en stuurt medewerkers hierop aan • de partners hanteren gemeenschappelijke taal (begrippen) • kinderen ervaren dat ze in een IKC zitten • ouders, bestuur, gemeenten en overige stakeholders zijn op de hoogte van het bestaan van het IKC 	<ul style="list-style-type: none"> • interview van medewerkers • er is een geheel aan plannen, procedures en protocollen • interview met de leiding • een dag met expertoordeel waarin wordt gekeken naar én gesproken over structuren, beleid, vakcompetenties, praktijken en het gebruik van bronnen die consistent zijn met de missie en de leerprincipes. De samenhang tussen de partners, leiderschap, de operationalisatie van de vijf O's, de gemeenschappelijke taal (ook in documenten!) • interview kinderen • interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% kent de missie en kan aangeven wat zij bijdragen • de missie wordt door 80% van de medewerkers gedragen • de missie wordt door 100% van de medewerkers gekend • er is één set met protocollen, procedures etc., overal staat het logo/naam van het IKC op • 100% benoemt voorbeelden van alle werksoorten (opvang en onderwijs) binnen het IKC en de IKC-tijd. • 100% geeft aan met een IKC van doen te hebben en benoemt minimaal twee kenmerken die onderscheidend zijn • in de gemeenschap staat het betreffende instituut bekend als IKC 	

2. Aan de directies van de twee pilotlocaties is gevraagd in hoeverre zij in december 2012 dachten te voldoen aan de verschillende normeringen uit het schema onder 1. De uitkomst daarvan is als volgt:

- Beide directeuren zeggen te voldoen aan alle onder de intenties genoemde normen. Een van de locaties geeft aan bewust niet langer te werken met werkgroepen. Eén directielid geeft aan het ingewikkeld te vinden te komen tot één leiding aan één organisatie. De twee locaties geven aan dat het bestuur wel op afstand is betrokken.
- Ook bij de transacties geven de directies aan dat het merendeel van de normen is gehaald. Het voor 100% communiceren vanuit IKC is niet altijd gelukt, maar men geeft aan dat 100% wel een hoge norm is. Ook is hier weer verdeeldheid over de werkgroep. Eén locatie geeft aan dat er geen werkgroep meer is. Een ander directielid geeft aan dat niet alle werkgroepleden voor 100% de andere professionals ondersteunen en dat niet alle teamleden weten wie er in de werkgroep zit. Bij een van de locaties noemen de professionals niet de naam van het IKC (maar er is daar ook niet echt sprake van een andere naam). Ook hier is weer een van de directieleden niet zeker over het feit of teamleden sterk naar buiten communiceren over het IKC.

- Ook wat betreft de punten onder het kopje 'uitkomsten' zijn de directies overwegend positief. Op een van de locaties is de missie nog niet volop gedragen, maar dat kan ook bijna niet na een jaar ontwikkeling. Hetzelfde geldt daar voor de uniformiteit in protocollen, procedures etc. Op deze locatie zijn kinderen en ouders nog niet zover dat zij spreken over één IKC, maar zij spreken nog in termen van opvang en onderwijs.

3. Uiteindelijk hebben we niet alles kunnen onderzoeken zoals gesteld in de kolom 'observaties'. Een stagiaire van de Open Universiteit heeft onderzoek gedaan naar het welslagen van de twee pilots op de locaties. Zij heeft onderdelen van het Stakemodel onderzocht, namelijk die onderdelen die bevraagd konden worden door middel van een enquête en vraaggesprek met leraren en schoolleiders over de uitkomsten van de enquête. De uitkomsten van haar onderzoek worden hieronder in het kort samengevat:

Intenties (doelstellingen)	Observaties IKC Laterna Magica (verzamelde gegevens uit vragenlijst)	Observaties IKC De Bolster (verzamelde gegevens uit vragenlijst)	Normen (R&D IKC-model Stake)
Antecedenten			
Alle medewerkers worden in staat gesteld tijd te investeren	24% voldoende-goed 76% enigszins voldoende-goed (vraag 7)	52% voldoende-goed 62% enigszins voldoende-goed (vraag 7)	80% van de professionals geeft aan voldoende tijd te hebben om vorm te geven aan het IKC
Transacties			
Faciliteren medewerkers in tijd, ruimte en middelen	Ruimte 38% voldoende-goed; middelen 29% voldoende-goed (vraag 10 en 11)	Ruimte 71% voldoende-goed; middelen 52% voldoende-goed. (vraag 10 en 11, bijlage I)	Alle medewerkers ervaren ondersteuning
Bijeenkomsten met professionals waar professionals leren vanuit de missie en visie te communiceren naar buiten	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops en trainingen 52% voldoende-goed • Iedereen benoemt de naam van het IKC • Uitleg aan ouders 71% regelmatig tot altijd (vraag 8, 9, 19) 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops en trainingen 38% voldoende-goed • 31% beide namen, 28% De Bolster, 43% De Rode Bank. • Uitleg aan ouders 19% regelmatig tot altijd (vraag 8, 9, 19) 	90% noemt na een jaar de naam van het IKC i.p.v. die van de school/kinderopvang
Professionals leren nieuwe praktijk	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen (100%) zegt de missie te kunnen benoemen • Rol missie in dagelijks werk? 100% antwoordt in de categorieën Gemiddeld-bijna altijd (vraag 14, 17) 	<ul style="list-style-type: none"> • 66% zegt de missie enigszins tot goed te kunnen benoemen • Rol missie in dagelijks werk? Gemiddeld-bijna altijd: 43% (vraag 14, 17) 	90% kent de missie, het proces en de inhoud
Werken en leren werksoort-doorbroken	62% zegt regelmatig tot bijna altijd samen te werken met een andere werksoort (vraag 12, 13)	24% zegt regelmatig tot bijna altijd samen te werken met een andere werksoort (vraag 12, 13)	Iedereen kijkt minimaal twee keer gericht naar een andere werksoort

Uitkomsten			
Alle medewerkers kennen de lange termijn visie	<ul style="list-style-type: none"> • Missie sturend? Gemiddeld-zeer sturend: 95% (vraag 18) • Manier van werken veranderd? Gemiddeld-helemaal: 81% (vraag 15) 	<ul style="list-style-type: none"> • Missie sturend? Gemiddeld-zeer sturend: 48% (vraag 18) • Manier van werken veranderd? Gemiddeld-helemaal: 28,5% (vraag 14, 15) 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% kent de missie en kan aangeven wat zij bijdragen • De Missie wordt door 80% van de medewerkers gedragen

Conclusie: We zien dat bij Laterna Magica en bij De Bolster wel tijd ter beschikking is gesteld, maar niet zoveel als wij zelf als norm hadden gesteld. Ook zien we bij beide locaties dat de medewerkers niet allemaal ondersteuning ervaren. Bij De Bolster ervaren ze dat meer dan bij Laterna Magica. Bij Laterna Magica noemen alle medewerkers de naam van het IKC, bij De Bolster nog niet; daar wordt de door ons gestelde norm nog niet gehaald. Onze norm was dat bijna alle medewerkers de missie zouden kennen; dat wordt in Amsterdam wel gehaald, bij De Bolster nog niet helemaal. Samenwerken met de andere werksoort gebeurt in Amsterdam redelijk vaak, bij De Bolster gebeurt dat veel minder. De norm over het kennen van de missie wordt in Amsterdam gehaald; bij De Bolster nog niet helemaal. Al met al kunnen we stellen dat De Bolster ten tijde van het onderzoek iets minder ver was met het invoeren van het IKC. Zij waren er ook minder lang mee bezig dan Laterna Magica. Het afgelopen jaar hebben beide locaties doorgewerkt op de ingeslagen weg. Het beeld zou er inmiddels anders uitzien. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat het invoeren van een IKC tijd vraagt.

4. Jeannette Doornenbal (lector Integraal Jeugdbeleid, Hanzehogeschool Groningen) heeft een kijkwijzer gemaakt (zie bijlage 9) waarmee zij beide locaties gedurende een dag heeft bezocht. Zij heeft haar bevindingen in een rapport weergegeven.

Doornenbal werkte met de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe functioneert in deze brede school/dit kindcentrum de dagelijkse pedagogische praktijk?
- Is er een fundament (waarden, pedagogische opdracht, visie op leren), hoe ziet dat er in de praktijk uit en hoe wordt het beleefd door leidinggevenden, personeel en ouders?
- Zijn er bouwstenen geformuleerd (zo ja, welke), hoe zien die er in de dagelijkse praktijk uit en hoe worden ze beleefd door management, personeel, ouders (en kinderen)?
- Zijn hier aandachtspunten uit af te leiden?

Het bezoek aan De Bolster vond plaats aan het begin van het schooljaar op 13 september 2012 van 8.00 tot 16.30 uur. Bij De Bolster zijn diverse observaties uitgevoerd:

- Bij transitiemomenten aan het begin en het einde van de schooldag
- Tijdens groepslessen in de school en op de groepen in de kinderopvang

Er zijn groepsgesprekken gevoerd met:

- De twee directieleden
- Twee bouwcoördinatoren
- Twee ouders
- Drie pedagogisch medewerkers van de bso en de kinderopvang

Er is een individueel gesprek gevoerd met de intern begeleider.

Er zijn documenten bestudeerd, zoals: website, nieuwsbrieven, schoolplan De Bolster en De Rode Bank 2011-2015, jaarplanning en zorgrooster.

Het bezoek aan Laterna Magica vond plaats op 9 oktober 2012 (van 8.00 tot 16.30 uur). Bij het bezoek zijn observaties uitgevoerd tijdens:

- Twee portfoliobesprekingen
- Begin van de dag
- Einde van de verplichte dag (van 14.00 tot 14.30 uur): reflectiekring en overgang coach- schaduwcoach
- Rondleiding door drie kinderen

Er zijn groepsgesprekken gevoerd met:

- Directie en opleider
- Begeleider en coach van unit 1
- Begeleider en coach van unit 0
- Coaches van unit 2 en 3

Er is een individueel gesprek gevoerd met een moeder.

De conclusies van het onderzoek zijn op gerapporteerd naar de afzonderlijke pilotlocaties en dus niet precies hier weer te geven. Over het algemeen komt het erop neer dat zowel Doornenbal als Uitendaal aangeven dat beide locaties goed op weg zijn. De locatie De Bolster is nog iets minder ver, maar zij zijn ook later begonnen en vanuit een heel andere startpositie. Bij Laterna Magica wisten alle medewerkers van het begin af aan dat zij meededen aan een dergelijke constructie. Bij De Bolster was met name het onderwijsgevende deel van het team zich niet van begin af aan bewust van het feit dat zij in een IKC werkten. Zij werden ongeveer een à twee jaar geleden voor het eerst geconfronteerd met het idee. Inmiddels is ook deze locatie hard aan het werk om tot een steeds duidelijker IKC uit te groeien. De uitkomsten van onderzoek zouden er nu alweer anders uitzien dat een half jaar geleden.

Bijlage 9

Kijkwijzer

Tijdens het onderzoek is een kijkwijzer ontwikkeld om enerzijds de elementen en de werkwijze van 'het huis', zoals beschreven in de hoofdttekst van dit boek, te toetsen. Anderzijds is het bedoeld om het pedagogisch ontwerp van het kindcentrum (Doornenbal, 2012) tegen het licht te houden (zie ook bijlage 8, onderdeel 4).

	Deskresearch	Interviews/gesprekken	Observaties
Pedagogisch fundament			
Moreel kader/ kernwaarden	Welke kernwaarden zijn er geformuleerd (bijvoorbeeld respect, pluraliteit, professionaliteit, integriteit en openheid)?	Kennen participanten de kernwaarden, kunnen ze deze benoemen?	Zien we dat terug, bijvoorbeeld bij: <ul style="list-style-type: none"> • welkom, ontvangst, organisatie; • bejegening ouders en kinderen; • onderlinge omgang tussen collega's; • peerinteractie; • hoe er over ouders en kinderen wordt gepraat.
Pedagogische opdracht/ missie	Formulering van de opdracht en de doelendriestag: kwalificatie, socialisatie, uniciteit. Verhouding en waarom (populatie kinderen en ouders/wijk)?	Kennen participanten (professionals, ouders, leidinggevenden) de opdracht? Wie heeft eraan bijgedragen? Herken je je erin?	Zien we dat terug in het 'huis', in ieder geval in aanbod, doelen-verantwoorden-bewijzen, in zorg en begeleiding, in een rijke speel- en leeromgeving?
Brede visie op ontwikkelen en leren	Formulering in het schoolplan en andere relevante documenten, zoals de website.	Verwoording daarvan door participanten? Wie heeft eraan bijgedragen? Herken je je erin?	Zien we dat terug in de kwaliteit van interacties tussen kinderen en professionals? De mate waarin en de wijze waarop er gepraat wordt over kinderen, worden beelden en verwachtingen ten aanzien van kinderen gedeeld? Is er ruimte voor verschil van mening?
Pedagogisch werkkader, kamers van het huis			
Tijd, dagritme	Rooster	Waar trots op en tevreden over? Problemen, knelpunten, oplossingen/kansen	<ul style="list-style-type: none"> • Balans vrije tijd & georganiseerde tijd; invulling daarvan? • Welke transitiemomenten, hoe worden die wel/niet begeleid?
Ruimte/leer- en speelomgeving	Gebouw, indeling binnen- en buitenruimten	Idem	<ul style="list-style-type: none"> • Balans veiligheid & exploratie • Afwisseling in ruimten, multifunctionaliteit en veelzijdigheid • De inrichting • Benutten en delen van ruimten

Groeps-samenstelling	Groepsindeling + argumenten	Idem	<ul style="list-style-type: none"> • Indeling naar leeftijd • Alleen-samen • Heterogeen-homogeen
Aanbod en programma	Waar is het terug te vinden, wat staat erin?	Idem	<ul style="list-style-type: none"> • Balans betekenisvol & zinvol leren • Kindgericht versus wereldgericht
Regels, rituelen, routines	Zijn deze beschreven, bijvoorbeeld vaste rituelen, dagmomenten, basale regels (ge- en/of verboden)? Aard ervan?	Idem	<ul style="list-style-type: none"> • Balans liefde & gezag vaste dagmomenten incl. samen vieren • Naleving van basisregels • Toezien op naleving van basisregels en hoe?
Volgen van kinderen/ 'bewijzen'	Hoe gebeurt dit? Afspraken over wijze van volgen en gebruik van instrumenten. Afspraken over verantwoording...	Idem	<ul style="list-style-type: none"> • Welke gegevens worden gebruikt bij bijvoorbeeld overdrachtsmomenten, gesprekken over en met kinderen? Wordt er door de dag heen over kinderen gesproken? Welke gegevens worden daarbij gebruikt?

© Lectoraat Integraal Jeugdbeleid Hanzehogeschool Groningen en APS Utrecht, 2012

Bijlage 10

Voorbeeld van het programma

Tijdens het proces op beide locaties zijn er verschillende ontwerp-, begeleidings- en trainingssessies geweest. Onderstaand een outline van het eerste jaar van het traject en een voorbeeld van een ontwerpssessie van een halve dag met het gehele team (leerkrachten en pedagogisch medewerkers).

1. Bijeenkomst met leiding: het ontwerpen van het traject (halve dag, o.l.v. APS)

- Wat is een IKC en wat is de huidige stand van zaken op deze locatie?
- Startsituatie voor medewerkers: hoe zijn medewerkers meegenomen, wat is hun eigen, persoonlijke ambitie?
- Het doel van het traject
- Communicatie naar de achterban: de medewerkers en het bestuur
- Wat is de rol en de inbreng van de leiding in het traject?
- Hoe ouders/klanten betrekken?
- Voorstellen werkgroep
- Eerste schets van het traject, inclusief meetbare en zichtbare resultaten, tijdspad met meetmomenten, rollen en taken van de betrokkenen etc.

2. Bijeenkomst met teams van opvang en school (halve dag, o.l.v. APS)

- IKC: wat is het en hoe sta je erin (meting)?
- Oriëntatie op traject
- Analyse van de interne en externe context
- De opdracht voor het IKC
- Opdracht aan en instellen van de werkgroep?

3. Bijeenkomst werkgroep (halve dag, o.l.v. APS)

- Opstellen voorstel voor een gezamenlijke IKC-missie
- Rol en taak van de werkgroep in dit traject
- Check van de missie binnen de huidige werkwijze van de teams
- Nadere uitwerking projectplan

4. Werkgroep gaat zelf de teams betrekken (zonder APS)

- Toetsen van missie bij medewerkers en laten aanvullen/aanscherpen
- Altijd iemand van kinderopvang en onderwijs samen naar een team
- Meting onder medewerkers: hoeverre achter missie en wat nog nodig?

5. Bijeenkomst werkgroep (halve dag, o.l.v. APS)

- Terugkoppeling uit de teams
- Definitieve missie maken en vaststellen
- Opdracht aan iedereen: ga vanuit de missie experimenteren met samenwerken en verzamel bewijzen van goede praktijk foto's, emails, bijeenkomsten met teams et cetera

6. Bijeenkomst met leiding (halve dag, o.l.v. APS en inclusief bestuur en directie)

- Waar staan we nu?
- Wat heeft het tot nu toe opgeleverd; wat is er nu nodig?
- Hoe wordt de vorming van het IKC gezien door bestuur en directie; wat kunnen zij bijdragen?
- Afspraken maken over inlichten/meenemen van ouders

7. Periode op de werkvloer door de werkgroep (twee à drie maanden zonder APS)

- Mensen gaan bij elkaar kijken (opvang, speelzaal, bso, onderwijs) en zoeken naar vormen van samenwerking
- Verzamel bewijzen van goede praktijk en wees ambitieus
- De werkgroep stimuleert, denkt mee, faciliteert, verbindt mensen aan elkaar

8. Bijeenkomsten met teams (halve dag, o.l.v. APS)

- Definitief vastgestelde missie iken
- Uitgevoerde experimenten en goede praktijken delen met elkaar
- Uitwerken van de visie en een eerste aanzet tot de praktijk: wat willen we dan zien in ons IKC; hoe ziet een dag van een medewerker, een kind en een ouder eruit?

9. Periode van uitvoeren experimenten door teamleden (twee à drie maanden, zonder APS)

- Vanuit de missie-visie en beelden van een nieuwe praktijk gaan medewerkers aan het werk. Zij doen ervaring op met samenwerken, kennis en ervaring delen en nieuwe ideeën uitproberen

10. Bijeenkomst met teams (halve dag, bijvoorbeeld een avondbijeenkomst, o.l.v. APS)

- Uitwisseling van experimenten, delen van successen, vaststellen wat nu nog moet en waar er behoefte aan is

11. Bijeenkomst met leiding en directie/bestuur (halve dag, o.l.v. APS)

- Opmaak stand van zaken en analyse van het proces
- Vaststellen doelen en beoogd resultaat voor het tweede jaar
- Opstellen contouren projectplan tweede jaar

Het tweede projectjaar staat in het teken van het verder uitwerken van het concept en de praktijk, anders gezegd: samen met de medewerkers de kamers van het huis vormgeven en invullen.

Een programma van een dergelijke halve dag, in dit geval stap 2, kan er als volgt uitzien:

Tijd	Wat	Materiaal
10 min	OPENING door directeur: opzet dag	
3 min	Wat is jouw beeld van een IKC?	
20 min	DELEN: groepen van vier (heterogeen, mensen die je niet kent): Welke aspecten hebben er allemaal mee te maken? Samen komen tot een presentatie, mindmap op flap.	Flappen, stiften, tape
15 min	UITWISSELEN in de hele groep. Alleen aanvullen en komen tot een gedeeld beeld van het IKC.	
15 min	INFO: wat is een IKC?	Dia met eigenschappen
10 min	Past het of verrast het? Hoe matcht het eerste verhaal met het tweede verhaal? Overeenkomsten en verschillen noteren op flap.	
20 min	EXTERN: met welke leerlingen en ouders hebben we te maken, nu en in de toekomst? Waar hebben deze 'klanten' behoefte aan? Plenair, leidinggevenden vullen aan.	
20 min	INTERN: personeel, competenties, financiën, huisvesting,... Hoe staan we ervoor?	
25 min	WAARDEN: welke waarden vinden wij voor onszelf en voor de kinderen van belang?	Waardespel Brede School APS of Waarden- en Normenspel, P. Gerrickens
10 min	OPDRACHT (voorlopig): gezien onze klanten, gezien onze waarden, wat is dan onze opdracht? In heterogene groepen van vier, opdrachten presenteren aan elkaar (één/twee zinnen).	Flappen, stiften, tape

30 min	CONCREET: hoe ziet een dag van een 8-jarig kind eruit? Wie komt het kind tegen? Wanneer/waar is er sprake van leren?	Casus uitdelen: 8-jarig kind, jongen, van 7.00-18.00 uur, reken-achterstand, houdt van voetbal.
30 min	UITWISSELEN: presenteren aan elkaar	
15 min	AFSLUITING door directie: <ul style="list-style-type: none"> • mensen werven voor werkgroep • de opdracht van de werkgroep • wat spreekt je aan/wat raakt je het meest? 	

Bijlage 11

Situatiebeschrijving pilotlocaties

Situatiebeschrijving IKC De Bolster

Het gebouw van de oorspronkelijke school ligt op een rustige plek. De opvang is voornamelijk gesitueerd in een voormalig bankgebouw, op ca. 100 meter van het schoolgebouw. Het IKC wordt bezocht door ± 350 kinderen.

De kinderopvang en het onderwijs zitten nog niet in hetzelfde gebouw. In De Rode Bank vindt kinderopvang en naschoolse opvang plaats, in de Beukensingel en De Bolster vinden onderwijs en opvang plaats.

De directie van de school is tevens de directie van Stichting Opvang De Rode Bank. De directie van de voormalige basisschool De Bolster wilde graag nauwe samenwerking met de kinderopvang. Dat lukte niet met de plaatselijke bestaande partner in Raalte. Daarom starten de directeur en de adjunct-directeur van De Bolster samen op commerciële basis een kinderopvang en peuterspeelzaal in een naburig gelegen voormalig bankgebouw van de Rabobank, in de volksmond 'De Rode Bank'. Recentelijk is de locatie Beukensingel aan IKC De Bolster toegevoegd. Het bestuur van de school (Stichting Mijn Plein) staat geheel achter deze ontwikkeling.

Situatiebeschrijving Laterna Magica

Laterna Magica is een integraal kindcentrum voor kinderen van 0 tot 13 jaar. De school staat in Amsterdam IJburg en stelt zich ten doel de kinderen aan te moedigen en te inspireren tot leren. Het IKC coacht elk kind in zijn of haar persoonlijke ontwikkelingsstocht. Het IKC hanteert de volgende kernwaarden:

Dit IKC laat zich leiden door de volgende missie en visie:

Missie

Wij ontdekken en ontwikkelen iedere splinter talent, zodat kinderen de toekomst kunnen uitvinden. Een kind dat 12 jaar is geworden neemt afscheid van een leergemeenschap waarin hij de liefdevolle aandacht heeft gekregen van alle medewerkers. Aan het eind van deze levensfase heeft dat kind geleerd zichzelf te sturen en verantwoordelijkheid te nemen voor zijn ontwikkeling en dat van zijn omgeving. Het kind heeft vertrouwen opgebouwd in wat hij kan en wie hij is. Nieuwe kennis maakt het kind samen met anderen. De wereld komt niet op je af, de wereld, die maak je zelf.

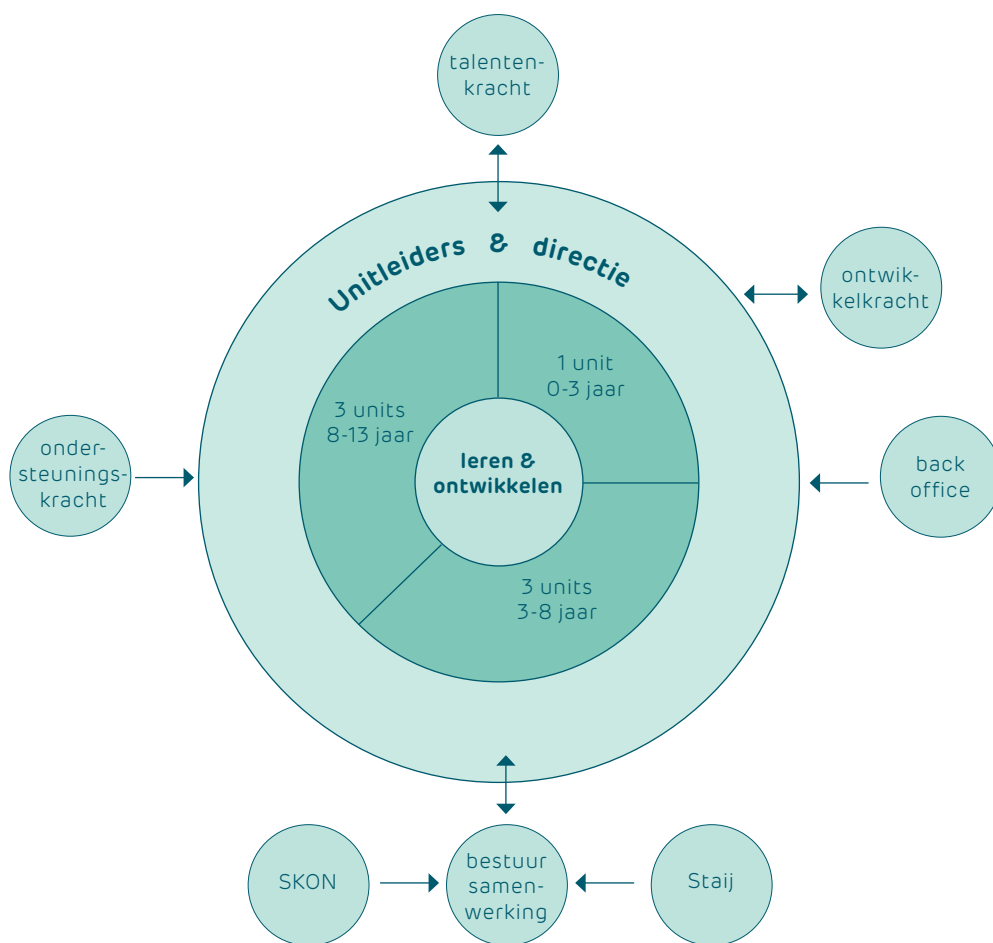
Visie

Wij brengen je naar een plek waar kinderen de toekomst iedere dag opnieuw uitvinden. Een plek met vrije ruimte en met de rust om te ontmoeten en te zijn wie je bent en wat je wilt worden. Op deze plek is ieder kind welkom. Zij ontmoeten hier de wereld en maken samen de wereld. Kinderen, hun ouders en opvoeders, leerkrachten, coaches, pedagogische medewerkers en experts komen elkaar hier tegen en nemen samen de verantwoordelijkheid om elke splinter talent te ontdekken en te ontwikkelen. Elke professional leert en ontwikkelt zich daartoe en stelt zich de vraag:

Wie ben jij?

Waar ben je goed in? Dan bouw je dat uit.
Waar liggen je interesses? Dan bouw je dat op.
Welk talent mis je? Dan compenseer je dat.

De school is niet hiërarchisch georganiseerd en heeft het volgende organogram:



Dit IKC werkt volgens het concept van natuurlijk leren.

